Periodico del Sindacato Nazionale
dei Funzionari e delle Alte Professionalità
del Settore Assicurativo Italiano

Anno XXIII
N. 88
4° Trimestre
2018

notizie snfia

SNFIA VERSO IL CONGRESSO...

Contributi di:
Renato Pellegrini – UILCA
Roberto Garibotti – FIRST CISL

SINDACATO

A COLLOQUIO CON GIUSEPPE SANTELLA

LA FORMAZIONE MANAGERIALE PRIMO MOTORE DEL BUSINESS

UNA CORPORATE ACADEMY PER PROMUOVERE IL SAPERE

INTERVISTA A FEDERICA PIZZINI

EDITORIALE
Vito Manduca

PRIMO PIANO
Massimiliano Cannata
REPORTAGE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO NAZIONALE
Bari 23/25 ottobre 2018

MONDO SNFIA e dintorni
Stefano Ponzoni
GOVERNARE IL CAMBIAMENTO PER COSTRUIRE IL FUTURO

LAVORO
Laura Bertolini
SW – SMART WORKING
Togliamo i difetti

Poste Italiane S.p.A. – Spedizione in abbonamento Postale 70% - LO-MI

Sommario

1 **Editoriale**
di Vito Manduca

3 **Primo Piano**
REPORTAGE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO NAZIONALE BARI 23/25 OTTOBRE 2018
LAVORO E DIRITTI NELLA SOCIETÀ DIGITALE
di Massimiliano Cannata

6 L'INTERVISTA A MARC LAZAR AL CONSIGLIO DIRETTIVO SNFIA BARI 23/25 OTTOBRE 2018
PER IL SINDACATO? SI APRE UNA GRANDE STAGIONE DI IMPEGNO

9 L'INTERVISTA
LA FORMAZIONE MANAGERIALE PRIMO MOTORE DEL BUSINESS
A COLLOQUIO CON GIUSEPPE SANTELLA
Giuseppe Santella, Chief Academy Officer, Group Global Counselor UNIPOL

11 UNA CORPORATE ACADEMY PER PROMUOVERE IL SAPERE
INTERVISTA A
Federica Pizzini, Responsabile UNIPOL Corporate Academy

13 **EUROPA**
LA DIRETTIVA UE95/2014 ADEMPIMENTI PREVISTI DAL 2018 PER LE IMPRESE
Domande e risposte *di Paolo Romanello*

16 **LAVORO**
SW – SMART WORKING Togliamo i difetti
di Laura Bertolini

21 **ATTIVI OLTRE**
Flash News
RESPINTO IL RICORSO CONTRO IL DECRETO POLETTI (2015) DALLA CORTE EUROPEA DEI DIRITTI UMANI
di Giorgio Rioli

22 **Pari & impari**
UN PARADOSSO
di Mariarosaria Cessari

25 **Sfogliando**
LA CITTÀ DEL FUTURO
A colloquio con Carlo Ratti

Mondo snfia e dintorni

I Snfia verso il Congresso
CDN Bari 23/25 ottobre 2018 – MOZIONE FINALE
GOVERNARE IL CAMBIAMENTO PER COSTRUIRE IL FUTURO
di Stefano Ponzoni
INTERVISTA A RENATO PELLEGRINI
IL SINDACATO? È UN PRESIDIO FORTE DELLA DEMOCRAZIA
IL RUOLO DEL SINDACATO NEL NUOVO CONTESTO POLITICO
di Roberto Garibotti
LAVORATORI OVER 50: UNA RISORSA PER LE AZIENDE
SNFIA AL CONVEGNO ENBIFA
SPAZIO TUTELA LEGALE – AGGIORNAMENTO FINE 2018
di Fabio Vecchioni

Periodico del Sindacato Nazionale dei Funzionari e delle Alte Professionalità del Settore Assicurativo Italiano

notizie snfia

Anno XXIII - N. 88
Quarto trimestre 2018

Direttore Responsabile
Saverio Murro

Redattore Capo
Vito Manduca

Hanno collaborato a questo numero:
Laura Bertolini, Massimiliano Cannata, Mariarosaria Cessari, Roberto Garibotti, Marc Lazar, Renato Pellegrini,Federica Pizzini, Stefano Ponzoni, Carlo Ratti, Giorgio Rioli, Paolo Romanello, Giuseppe Santella, Fabio Vecchioni, Giovanni Zanetti

Direzione e Redazione
Via De Amicis, 33
20123 Milano
Tel. 02.8324.1464 - fax 02.8324.1472

Uffici di Roma
Corso Vittorio Emanuele II, 287
00186 Roma
Tel. 06.31070045 - Fax 06.89013114
e -mail: ufficio_roma@snfia.org

Tipografia e stampa
Grafica Metelliana S.p.A.
Via Sibelluccia, Area P.I.P.
84085 Mercato S. Severino (SA)

Aut. Tribunale di Milano in data 20/09/1996 al n. 591
Iscritto nel Registro degli Operatori Di Comunicazione (R.O.C.) al n. 18595
Distribuzione Gratuita

Associato
Unione Stampa Periodica Italiana

Associato
Union Network International

Editoriale

Vito Manduca
Redattore Capo

«Da oggi la popolazione italiana può considerarsi più giovane: si è ufficialmente "anziani" dai 75 anni in su. La svolta arriva dal Congresso nazionale della Società Italiana di Gerontologia e Geriatria (SIGG) in corso a Roma. Sport, alimentazione e uno stile di vita corretto ci permettono di essere sempre più longevi e di arrivare a età avanzata in buone condizioni fisiche». «Un 65enne di oggi ha la forma fisica e cognitiva di un 40-45enne di 30 anni fa. E un 75enne quella di un individuo che aveva 55 anni nel 1980» spiega **Niccolò Marchionni**, professore ordinario dell'Università di Firenze e direttore del dipartimento cardiovascolare dell'Ospedale Careggi. «Oggi alziamo l'asticella dell'età a una soglia adattata alle attuali aspettative di vita nei Paesi con sviluppo avanzato. I dati demografici ci dicono che in Italia l'aspettativa di vita è aumentata di circa 20 anni rispetto alla prima decade del 1900. Non solo, larga parte della popolazione tra i 60 e i 75 anni è in ottima forma e priva di malattie — aggiunge — per l'effetto ritardato dello sviluppo di malattie e dell'età di morte».
www.repubblica.it/salute/2018/11/30/news/rivoluzione_dell_eta_si_diventa_anziani_dopo_i_75-213031919/).

L'età a cavallo dei 50-75 anni diverrà quindi quella della piena attività, specie se si consideri l'ingresso tardivo dei giovani under 50 nel mondo del lavoro

Quello che su Repubblica.it è definito *rivoluzione dell'età* è una news annoverabile fra le positività del secolo, come risultato di una tendenza costante dal secondo dopoguerra. Notizia che, se pure riportata da vari organi di stampa, di fatto è passata quasi in sordina nei dibattiti politici, sindacali e di opinione, tutti catalizzati intorno ai quotidiani siparietti (su altri temi) della politica, sempre più caratterizzata da platealità in cerca di facili consensi.
Eppure il sigillo della scienza su un fenomeno ormai acclarato, almeno in Italia, che sposta parecchio in là l'orizzonte di quella che un tempo si definiva la terza età, se da una parte è motivo di compiacimento per tutti, dall'altra ripropone in modo ineludibile e prepotente tutte le questioni etiche e sociali relative alla considerazione del ruolo degli ultracinquantenni nella società.
Certamente nel bene (ma per taluni forse anche nel male) non si potrà più prescindere dal fatto che l'aspettativa di *giovinezza*, quindi di vita attiva, e, più in generale, di sopravvivenza si accresce mediamente di un ventennio che non si può, meglio non si deve, affrontare con filosofie dal sapore macabro quali la *rottamazione umana*, concetto spregevole coniato purtroppo da uomini di potere che, nella seconda metà del secolo scorso, si definivano, e venivano definiti, progressisti.
L'età a cavallo dei 50-75 anni diverrà quindi quella della piena attività, specie se si consideri l'ingresso tardivo dei *giovani under 50* nel mondo del lavoro.

Ancora più irrinunciabile e preziosa sarà in questo nuovo orizzonte l'azione dei corpi intermedi, in particolare i Sindacati dei lavoratori dipendenti, che dovranno farsi carico non solo delle tradizionali istanze di mantenimento dell'occupazione e di riconoscimento dell'esperienza e delle professionalità ma anche, se non soprattutto, di far sì che da una parte i *nuovi giovani lavoratori over 50* non finiscano nel tritacarne infido dell'obsoletismo, anticamera della rottamazione, e, dall'altra, di agire affinché le controparti datoriali modifichino radicalmente l'approccio verso i lavoratori un tempo considerati *anziani/esuberi*.

L'altro terreno di confronto non meno arduo sarà lavorare con le istituzioni politiche, governative ed economiche affinché si creino le condizioni, o le occasioni, di lavoro tali da assorbire la forza *lavoro giovanile* senza necessità di espellere il *lavoro maturo*.

Se conseguire l'equilibrio sull'ultimo punto comporta maggiore complessità e si scontra con ricette talvolta semplicistiche (fuori i vecchi e dentro i giovani) di governi animati da populismo facile, le altre due questioni, salvarsi dall'obsoletismo e acquisire consapevolezza dell'utilità di permanenza al lavoro, possono e debbono trovare soluzione attraverso la ricetta ormai collaudata che è quella dell'*educazione permanente* e della *formazione professionale continua*.

L'esigenza di Formazione continua nei confronti della popolazione rappresentata, quale prezioso antidoto contro ogni forma di esclusione, è presente in ogni ambito dell'Azione di SNFIA, particolarmente intensa nel corso dell'anno che si sta concludendo.

Fra le iniziative più importanti, senza sminuire l'attività quotidiana sui territori, meritano uno spazio in questo numero:

- l'intervista a Giuseppe Santella, Chief Academy Officer, Group Global Counselor UNIPOL, incentrata sulla Formazione del personale in genere e, in particolare, dei capi (oltre mille sono stati interessati in un biennio) e del personale collocato nelle fasce alte di professionalità, con un'età anagrafica medio/alta e, pertanto, secondo la filosofia ancora dominante, a rischio obsoltismo ed esclusione dai processi lavorativi;
- il convegno ENBIFA che ha visto la partecipazione della delegazione SNFIA, nelle persone del Vicesegretario Generale Stefano Ponzoni e del Segretario Nazionale Francesco Rotiroti;
- il dibattito nel corso dell'ultimo Direttivo Nazionale di Bari in cui questi temi hanno trovato ospitalità anche nell'intervista del politologo Marc Lazar.

Non è un caso che nei programmi, negli orizzonti e nell'azione di SNFIA, in marcia verso il Congresso Nazionale del 2019, la formazione occupa spazi importanti presenti anche in questo numero sia nei passaggi del dibattito congressuale in corso sia nell'attività quotidiana del Sindacato.

E non è un caso che il tema scelto per il Congresso è la *Governance del Cambiamento* e non si può negare che il nuovo orizzonte disvelato dalla scienza, Società Italiana di Gerontologia, rappresenti un cambiamento significativo della demografia in Italia e nel mondo.

Con questo spirito, non resta dunque che augurare agli uomini e alle donne di SNFIA, iscritti/iscritte e dirigenti sindacali, oltre che un anno di felicità e benessere nella vita privata, una proficua attività sindacale e lavorativa praticata senza soluzione di continuità, con la passione di sempre e con nuovo slancio derivante dal grande momento di partecipazione democratica del Congresso.

Buon anno, dunque, e Buon Congresso a tutti/tutte.

REPORTAGE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO NAZIONALE
BARI 23/25 OTTOBRE 2018

LAVORO E DIRITTI NELLA SOCIETÀ DIGITALE

di Massimiliano Cannata

«SNFIA non si farà intimidire da questa età dell'incertezza e continuerà a far sentire la sua presenza esercitando rigore di metodo insieme a un pieno rispetto dei principi etici e di trasparenza comunicativa, che dovranno risultare evidenti in tutte le iniziative che verranno messe in campo.» (Roberto Casalino)

«Un Sindacato deve essere dentro le questioni democratiche, direi di più, ci vive dentro con l'ambizione di contribuire a migliorare i meccanismi di partecipazione e gli spazi di inclusione. Quello che abbiamo vissuto è stato un Consiglio Nazionale denso per le questioni dibattute e per le problematiche emerse. Il nostro essere, la nostra identità si sta trasformando, dobbiamo esserne consapevoli, preparandoci a interpretare il contesto politico e sociale in divenire in cui siamo immersi. Senza un continuo lavoro di analisi e di studio della contemporaneità non si possono, infatti, trarre indicazioni utili per il futuro.»

Massimiliano Cannata

Stefano Ponzoni, in apertura del CDN, ha sintetizzato con efficacia il senso di un appuntamento "baricentrato" sul presente, ma soprattutto polarizzato sul Congresso della prossima primavera, che sancirà sulle rive del Garda un momento molto importante per la vita democratica di una realtà sindacale che da 65 anni opera in "trincea", a fianco delle Professionalità tutte del settore assicurativo. La strada è tracciata, grazie a una struttura organizzativa solida, che ha manifestato capacità di coesione, voglia di lavorare in squadra, oltre che visione del futuro. Tutte componenti che SNFIA ha messo sul piatto, come dimostra l'importante crescita di questi ultimi mesi.

«Da Sindacato statico siamo diventati una realtà dinamica, fondiamo la nostra azione sui valori, sulle competenze distintive, sulla trasparenza. Non vogliamo arroccarci, piuttosto siamo impegnati a rafforzare il sistema delle relazioni industriali.»

La necessità di governare il cambiamento

Tante le sfide che dovranno essere affrontate a partire dal destino del ruolo dei corpi intermedi che, nell'orizzonte di un sistema economico in divenire, risulteranno decisivi se sapranno dotarsi di strumenti adatti alla ***governance del cambiamento***: il tema scelto per il Congresso non poteva essere più cogente e pertinente.

«Viviamo — ha spiegato **Marc Lazar** nel dibattito che ha chiuso la tre giorni pugliese — il tempo delle contraddizioni, una strana epoca in cui ai bagliori del progresso tecnologico sta facendo da contraltare una crescente sensazione di precarietà, di paura, di incertezza. Risalire la china, invertendo una tendenza negativa che ha assunto i toni drammatici della crisi, è un imperativo che

CDN Bari 23/25 ottobre 2018
Intervento del Vicesegretario Generale Stefano Ponzoni

tutti dobbiamo sentire nostro. Per imboccare la strada della crescita, da più parti agognata, bisognerà ripartire dai fondamenti del nostro patto costituzionale: lavoro, sicurezza, centralità dell'individuo, nella duplice dimensione umana e professionale.»
È, di fatto, venuto il momento di operare per la crescita universale dei diritti e delle garanzie, in un mondo che spesso calpesta la dignità dei lavoratori, comprimendo ogni spazio di espressione e di sviluppo professionale e umano.
Appare sotto scacco non solo il futuro del Sindacato, ma degli stessi sistemi democratici, oggi scossi dal vento impetuoso del populismo, virus con cui dovremo al più presto imparare a misurarci. Dalla democrazia dei parlamenti, alla democrazia dei partiti, il percorso degli ultimi due secoli ci ha, infatti, progressivamente condotto alla democrazia del pubblico fino alla forma più estrema: la *popolocrazia*. Quali le caratteristiche di questa nuova stagione? Il politologo francese ha le idee chiare in merito: «Credo che la *popolocrazia* sia ancora più un fenomeno in progress non una realtà; rimane fortunatamente ancora in vigore, infatti, la democrazia rappresentativa nella maggioranza dei Paesi dell'Europa. Esiste però questa componente, e non va sottovalutata, con cui si vuole cercare di affermare con forza la sovranità popolare, riducendo in posizione di marginalità tutte le altre componenti dello stato liberale».

La crisi della democrazia

Quello che più allarma, dalla prospettiva di chi opera sul fronte sindacale, è la mortificazione della dimensione deliberativa, lo scarso peso attribuito ai contropoteri che connotano lo stato di diritto, il prevalere della dimensione internettiana che ridurranno sempre più il dibattito politico nella forma schematica buono/cattivo, onesto/corrotto, bene/male, amico/nemico, finendo con lo svilire il confronto fino a far saltare gli equilibri su cui da secoli si fonda la democrazia. Stiamo, più in particolare, assistendo all'escalation di soggetti imprenditoriali e politici che rifuggono da ogni negoziato, negano il valore della contrattazione preferendo comunicare direttamente con i lavoratori e il corpo collettivo. Occorrerà, inoltre, imparare a fare i conti con un processo diffuso di atomizzazione del corpo sociale, che rischia di tradursi in un indifferenziato rifiuto per l'impegno pubblico.
«La complessità di questo tempo presente — ha ricordato l'editore **Alessandro Laterza** — imporrà un riassetto della rappresentanza, che diventa ancora più importante dal momento che, in questa contraddittoria fase della storia italiana, non risulta per niente assestato il sistema istituzionale. A queste condizioni risulta alquanto difficile mettere in campo azioni che possano portare a benefici immediati e visibili.»

CDN Bari 23/25 ottobre 2018
Intervento di Marc Lazar

Roberto Casalino
Segretario Generale

«Una cosa è certa — ha ribadito **Roberto Casalino** — SNFIA non si farà intimidire da questa età dell'incertezza e continuerà a far sentire la sua presenza esercitando rigore di metodo insieme a un pieno rispetto dei principi etici e di trasparenza comunicativa, che dovranno risultare evidenti in tutte le iniziative che verranno messe in campo. Bisognerà operare senza tentennamenti per la costruzione di nuovi Quadri Sindacali e di una diversa classe dirigente.
Per far questo servirà attivare un dialogo costruttivo tra le generazioni, oggi interrotto da troppe paure e da una generale diffidenza

che hanno causato un'interruzione dei canali del confronto a nocumento di tutti.»

Il "pasticcio globale"

Di lavoro da fare ce ne sarà tanto a partire dalla formazione delle *leadership*, senza di cui non si potrà essere all'altezza. Il passaggio dall'"io" al "noi", che sta caratterizzando questa stagione di crescita e di sviluppo per SNFIA, parte da una battaglia culturale non più differibile, che si intreccia con la necessità di alzare l'asticella della conoscenza e gli investimenti in campi ancora poco battuti del

Bari Teatro Petruzzelli

sapere. Tra chi opera nel settore assicurativo sarà vincente chi sarà in grado di rafforzare servizi semplici, trasparenti e facilmente accessibili.

Si modificherà il modello di *business* che diventerà più agile e flessibile, avvicinandosi progressivamente alle mutate esigenze dei clienti e del contesto in mutazione. Se risulterà in poco tempo trasformata la catena del valore che si credeva

CDN Bari 23/25 ottobre 2018 — Un momento dei lavori

CDN Bari 23/25 ottobre 2018
Stefano Ponzoni e Saverio Murro Vicesegretari Generali

fino a ieri immodificabile, ancora più decisivo si rivelerà l'apporto del Sindacato, che dovrà orientare il suo impegno nella difesa del lavoro e dei diritti nell'ecosistema articolato della società digitale.
Dare più forza ai canali di integrazione, ampliando le occasioni del confronto tra le parti che devono avere uguale dignità, diventa un compito imprescindibile oltre che un prezioso argine di difesa rispetto alla deriva di quel "pensiero unico" che, assumendo le sembianze del *Finanzcapitalismo* e della *Datacrazia*, rischia di travolgere tutto e tutti.
Per capire meglio l'universo in trasformazione può essere, in conclusione, utile richiamare le riflessioni del Premio Nobel **Amarthia Sen,** tratte dal celebre scritto *L'idea di Giustizia*:

Per ritrovare la giusta consapevolezza dobbiamo recuperare la dimensione della giustizia sociale che condiziona la politica, in quanto può indirizzare le scelte dei mezzi adeguati per raggiungere gli obiettivi della crescita e dello sviluppo. Il pasticcio globale in cui ci siamo cacciati richiede la costruzione di una società civile internazionale.
Si tratta di un progetto stringente il cui successo dipenderà da come affronteremo le sfide che abbiamo di fronte a cominciare dal ripensamento dei sistemi di rappresentanza, dei partiti e dei sindacati. Riaffermare il sistema del welfare nella direzione della globalizzazione dei diritti e non solo dei mercati insieme al valore della solidarietà sarà il passo decisivo da compiere.

Coraggio dunque, il cammino è appena iniziato. •

L'INTERVISTA

L'INTERVISTA A MARC LAZAR AL CONSIGLIO DIRETTIVO SNFIA BARI 23/25 OTTOBRE 2018

PER IL SINDACATO? SI APRE UNA GRANDE STAGIONE DI IMPEGNO

«La *popolocrazia* si presenta con le sembianze di una sfida alla democrazia rappresentativa; non sappiamo ancora dove ci porterà, ma attenzione a sottovalutarla.»

I mutamenti della democrazia e dei corpi sociali intermedi: quale futuro per il Sindacato? La tavola rotonda che ha chiuso il Consiglio Direttivo di SNFIA ha suscitato un ampio dibattito tra gli iscritti, che ha visto in primo piano il politologo Marc Lazar e Alessandro Laterza, amministratore delegato della celebre casa editrice barese. In calce all'evento abbiamo chiesto a Lazar di riassumere i temi del suo intervento.

Prof. Lazar qual è il destino dei corpi intermedi in una democrazia che sta cambiando equilibri, attori e profili in tutt'Europa?

Siamo di fronte a una sfida cruciale per le organizzazioni di interesse, per i Sindacati e per i corpi intermedi. Da una parte stiamo infatti assistendo a un ruolo sempre più importante di nuove tipologie di leadership politiche che rifuggono dal confronto con le forze sindacali, preferiscono comunicare direttamente con il popolo. Dall'altro lato dobbiamo fare i conti con una tendenza diffusa: la società si sta atomizzando, si va verso un rifiuto dell'impegno pubblico, come dimostra il percepibile sentimento di sfiducia rispetto alle istituzioni che non è certo un bene per la salute della democrazia.

L'intervista a Marc Lazar al CDN SNFIA
Bari 23/25 ottobre 2018

È evidente, come ha più volte sottolineato in molti interventi recenti il Presidente della Repubblica, che sia l'Italia sia l'Europa hanno bisogno di una cura sociale. È possibile ricostruire il tessuto connettivo di una classe media sfaldata, ridando vigore a una cultura della democrazia che vacilla, e nel contempo, trovando innanzitutto il modo di attuare delle politiche del lavoro che possano contribuire a sanare le terribili diseguaglianze che dividono ancora in maniera drammatica ricchi e poveri, Nord e Sud del Paese?

Per le organizzazioni di interesse c'è un grosso lavoro da fare sul piano prima di

tutto organizzativo. Bisogna costruire una sorta di *menu à la carte*, vuol dire saper strutturare realtà snelle e flessibili, diversificando i servizi e accentuando la capacità di dialogo con gli iscritti. Vanno inoltre padroneggiati e conosciuti i linguaggi della comunicazione, altrimenti non si può avere spazio nel dibattito. Esiste poi, e non va sottovalutato, un problema legato alla formazione delle leadership, senza di cui non si può essere all'altezza della sfida. La necessità di fare quella che chiamo una battaglia culturale contro alcuni atteggiamenti che tendono a privilegiare la parola "io" non è più differibile. Senza il recupero del "noi" e del valore della solidarietà non faremo molta strada.

Verso la popolocrazia

Popolocrazia è il titolo del suo saggio. Una parola nuova, che entra nel vocabolario della politica. Cosa significa in concreto?

La *popolocrazia* è ancora una tendenza non una realtà. Rimane, infatti, per fortuna ancora in vigore la democrazia rappresentativa nella maggioranza dei Paesi dell'Europa. Esiste però questo nuovo trend, a cui insieme a Ilvo Diamanti abbiamo cercato di dare un nome, con cui si vuole affermare con forza la sovranità popolare, riducendo in posizione di marginalità tutte le altre componenti di una democrazia che oggi appare contaminata dall'idea che non ci sono problemi complessi, ma solo soluzioni semplici, che ci sia solo la necessità di risolvere tutto subito. Questo non deve stupirci perché la temporalità imposta dai movimenti populisti vive di emergenze continue, si nutre di una visione dicotomica del mondo, che si rivela diviso tra buoni e cattivi, amici nemici. In questo contesto la politica può e deve fondarsi sulla personalizzazione esasperata.

Altra componente inedita, oggetto dei suoi studi e che caratterizza questa fase, è data dal salto dalla "democrazia diretta" alla "democrazia immediata". Quali sono le conseguenze di questo "passo oltre"?

La democrazia immediata è legata all'enorme peso delle tecnologie moderne: Internet, Instagram, social network, ma anche all'idea che in futuro bisognerà ridurre al minino il ruolo dei corpi intermedi e dei partiti tradizionali. Ricordiamoci che la *popolocrazia* si presenta con le sembianze di una sfida alla democrazia rappresentativa; non sappiamo ancora dove ci porterà, ma attenzione a sottovalutarla. Una cosa è certa: la democrazia liberale deve accettare lo scossone che arriva dal vento populista non cercando di difendersi passivamente, pensando di essere migliore o superiore, piuttosto rinnovando idee e meccanismi, a partire dalla ricerca di nuovi canali di partecipazione, che possono dare linfa a un modello vetusto, che da anni ormai sta mostrando la corda.

Il ruolo delle classi dirigenti

Il versante dell'educazione e della formazione la vede impegnato da molti anni in Italia, in qualità di presidente della *School of government* della LUISS. Non crede che costruire una classe dirigente consapevole e responsabile sia stata una delle tante emergenze, in questi anni, sistematicamente trascurate?

Parliamo di un aspetto essenziale**.** Bisognerà al più presto riformare la classe dirigente non solo in Italia, ma anche in Europa, rispettando le specificità dei diversi contesti geografici. Etica della responsabilità, centralità delle competenze, apertura, rispetto del bene comune dovrebbero essere i tratti comuni di un progetto educativo universalmente condiviso. Chi vuole entrare a far parte delle *élite* deve avere una vita esemplare, non possiamo chiedere ai cittadini rigore e osservanza delle regole se per primi sono gli uomini delle istituzioni che le ignorano. Privilegi e arroganza non sono più tollerabili. Altro elemento decisivo: l'agenda della politica deve trovare e fare spazio a nuovi ceti, le classi dirigenti del futuro non possono essere la fotocopia di quelle esistenti.

Facile a dirsi…

Penso che non si tratti di utopie, se ci si impegna ad allargare il circuito a esponenti di diverse estrazioni sociali, anche le più umili. Dare opportunità, agire in modo realmente inclusivo, è questa la strategia che può dare linfa a un Paese gerontocratico come l'Italia che ha bisogno dei giovani come dell'ossigeno. Se, in particolare, prendiamo in esame i dati del declino demografico ci accorgiamo che al progetto di progressiva diversificazione sociale va aggiunto un sistematico apporto multiculturale e multietnico. Per dirla in termini calcistici: altri "Balotelli" ci vorrebbero anche sul terreno del confronto politico e sociale. Inizialmente sarà uno choc per l'Italia, ma non si può fermare il vento con le mani, il mondo corre avanti.

Il banco di prova delle elezioni europee

La nostra è una società tecnologizzata ma fragile. Molti intellettuali hanno individuato il rischio dell'accento di una nuova barbarie. Massimo Cacciari ha denunciato il

pericolo che si possa fare strada un pensiero regressivo che ci porti a pensare che possiamo fare da soli, che gli errori non sono nostri, che l'Europa è solo un problema, facendo evaporare ogni responsabilità in altre direzioni. Qual è il suo parere in merito?

Il momento che viviamo non è certo semplice. Non bisogna però utilizzare facili stigmatizzazioni. I barbari non penso che siano alle porte, quella è storia passata, soprattutto non condivido la supponenza che fa rievocare quello che diceva il grande poeta Bertolt Brecht: «Non siete contenti del popolo, sciogliete il popolo». Era ovviamente una boutade utile a far comprendere che i cittadini vanno ascoltati nelle loro richieste, bisogna capire perché c'è tanta rabbia, non condannare a priori. Vi sono ragioni economiche, sociali, culturali, politiche profonde che generano i comportamenti collettivi; è compito di una politica all'altezza interpretare le fenomenologie del cambiamento. Sono d'accordo sul fatto che la tentazione al ripiegamento vada combattuta, l'affermazione di Cacciari ha in questo senso un fondamento. Chi pensa di farcela da solo, che sia italiano, tedesco, francese o spagnolo, non si rende conto di chi comanda il gioco oggi.

Appunto, chi comanda secondo lei?

Vedo un'America sempre più forte e arrogante; la Russia che vuole controllare il mondo; la Cina che ha un forte desiderio di primeggiare. Di fronte a questi colossi l'Europa non può essere divisa se vuole contare. Questi Paesi stanno portando con loro una sfida economica, industriale oltre che culturale, che richiede compattezza. I problemi che attanagliano l'umanità, dalla sostenibilità ambientale, all'ecologia, all'emigrazione, non possono trovare risposta nelle strategie di un solo Stato.

Il banco di prova delle prossime elezioni europee qualche risposta in tal senso la darà?

Le elezioni europee saranno decisive, spero che ci sia una grande partecipazione, cosa di fatto non scontata. Per la prima volta il Parlamento europeo è stato eletto nel 1979, 40 anni dopo la stessa Unione è messa in discussione. Vogliamo più Europa o meno Europa? Vogliamo un continente ripiegato sui "sovranismi" che sta coltivando l'edificazione al suo interno di nuove trincee e steccati o piuttosto un concerto di nazioni libere, autenticamente democratiche, pronte a collaborare, aperte alle sfide del futuro? Il prossimo appuntamento elettorale non sarà tanto una competizione tra Salvini, Di Maio, Orban, Macron, Merkel: sarà uno confronto vitale tra valori, progetti e concezioni dell'Europa. Almeno spero che sia così e che finalmente prevalgano i contenuti e le idee su sterili e inutili personalismi, che francamente poco hanno da dire e che alla lunga hanno fiaccato l'opinione pubblica. MC

LA FORMAZIONE MANAGERIALE PRIMO MOTORE DEL BUSINESS

A COLLOQUIO CON GIUSEPPE SANTELLA

Chief Academy Officer, Group Global Counselor UNIPOL

«La costruzione della professionalità e della competenza per tutti, ma ancor di più per Quadri direttivi e/o *professional* e, in generale, per coloro che svolgono mansioni che richiedono specializzazioni, passa attraverso un investimento culturale serio e strutturato.»

Nella società dell'informazione vince chi sa. La cultura e i valori organizzativi sono il vero motore del business. Ripartire dalla qualità del lavoro, cercando di preparare con scrupolo anche i Quadri e le Alte Professionalità, è l'unica strada che abbiamo per perseguire con solidità crescita e sviluppo.

È quanto spiega Giuseppe Santella, *Chief Academy Officer* e *Group Global Counselor* del Gruppo Unipol, che sottolinea, anche sotto un altro profilo, i razionali alla base del progetto e della nascita della Corporate Academy aziendale. «Abbiamo varato – ci spiega nell'intervista – un grande progetto di formazione finalizzato a creare un forte senso di identità aziendale e una generale consapevolezza sulle sfide che tutta l'organizzazione, nel suo complesso, deve affrontare nel contesto competitivo di un'economia globalizzata».

Giuseppe Santella
Chief Academy Officer, Group Global Counselor UNIPOL

Dottor Santella, vorrei che Lei si soffermasse su un importante *asset intangibile*: UNICA, la Corporate Academy del Gruppo Unipol. Un investimento importante, con quali finalità?

La decisione è maturata a fine 2015, dopo un lungo periodo di gestazione. Un grande Gruppo, che fa delle capacità tecniche e delle conoscenze manageriali la propria essenza e il proprio DNA più rappresentativo, deve essere nelle condizioni di "allevare" la leadership in casa propria, coniugando una proposta formativa di qualità con delle opportunità che provengono dal mondo esterno, in un'azione di contaminazione che risulta necessaria alla crescita di tutto il sistema.

Il contesto era favorevole alla messa in campo di un'iniziativa di tale portata?

Abbiamo aspettato che fossimo pronti per assicurare il necessario livello qualitativo per un'iniziativa così importante. Non dimentichiamoci che le idee camminano sulle gambe delle persone e devono essere davvero interiorizzate per portare risultati duraturi. Occorrono poi gli strumenti insieme a un *topos* adeguato, che faccia da catalizzatore. La meravigliosa villa Boncompagni alla Cicogna, splendido esempio di arte rinascimentale che sorge a San Lazzaro di Savena, che il Gruppo ha messo a disposizione, possiede tutta la forza simbolica e

la qualità estetica necessarie a realizzare un vero e proprio "neoumanesimo in forma digitale", mi passi questo termine, che ha trovato puntuale declinazione in un progetto concreto. Il campus universitario che abbiamo messo in moto e che sta coinvolgendo da oltre due anni migliaia di colleghi dimostra, ampiamente, la validità e la concretezza dell'intuizione iniziale.

La centralità delle competenze nel mercato competitivo

UNICA che funzione deve avere in un mercato competitivo in cui le aziende si fanno una guerra spietata sul piano dei costi?

Ha un ruolo fondamentale, perché la scuola è, di fatto, la leva attraverso cui si può attuare l'arricchimento e la riqualificazione, ove necessario, del capitale umano. Il processo di fusione che il nostro Gruppo ha recentemente sperimentato ha prodotto cambiamenti di natura strutturale e organizzativa importanti, a partire dalle modalità di lavoro e dalla specializzazione dei mestieri che, riflettendosi anche sulle sedi, richiedono un continuo lavoro sull'aggiornamento delle competenze, grande flessibilità e disponibilità da parte di tutti: ivi compresi Capi, Quadri e Alte Professionalità. La velocità dei cambiamenti in corso richiede che chiunque, senza distinzioni, debba essere pronto a imparare, anche cimentandosi, se necessario, su nuovi mestieri.

La pressione imposta da competitor sempre più agguerriti richiede, infatti, risposte costanti e un aggiornamento continuo del *know-how*, altrimenti stare al passo con i tempi risulterà sempre più difficile, se non impossibile.

Quali sono i target di riferimento di un piano di formazione così vasto e capillare?

La domanda mi permette di sottolineare quello che è l'aspetto più innovativo dell'iniziativa. UNICA è una scuola aperta non solo ai dipendenti, ma anche a tutto il mondo delle agenzie che ruotano attorno a Unipol. Si tratta di un bacino potenziale di circa 50mila fruitori. Oltre, infatti, agli obiettivi di aggiornamento e riqualificazione, cui facevo riferimento prima, esiste un aspetto ancora più importante: contribuire alla creazione di un'identità, che vuol dire in concreto far sentire le persone dentro una casa comune. Il nostro è un Gruppo per storia e per tradizione inclusivo, che ha saputo evolversi anche grazie all'apporto di colleghe e colleghi che hanno portato le loro molteplici esperienze. Vendiamo prodotti e servizi che attengono alla vita delle persone e delle famiglie, rivolgendoci anche alle fasce deboli della società, penso ai più anziani e ai giovani, che hanno bisogno di essere seguiti per approcciare il mondo del lavoro e la realtà dell'impresa. Per dimostrare di essere realmente all'altezza, dobbiamo rimarcare la nostra capacità di essere all'avanguardia sia sul piano delle conoscenze tecniche sia, cosa forse ancora più importante, sul terreno della reputazione. Il cliente guarda a questi due fattori quando sceglie il nostro Gruppo.

La sfida dei servizi si gioca evidentemente sul fronte di una fiducia che va conquistata giorno per giorno. Molto difficile e impegnativo, quali strumenti vanno utilizzati?

Quelli che attengono all'offerta, che deve essere distintiva e alla selezione delle persone che devono essere qualificate per rispondere ai bisogni della gente che si affida a noi, spinta da bisogni primari ed essenziali, che vanno dalla protezione, al risparmio, alla salute, al welfare, agli stessi progetti di vita. Sono questioni cruciali, che mettono in contatto il mondo professionale con l'intero ciclo di vita di ciascun individuo.

Le persone ti scelgono se hai conquistato la fiducia e la lealtà del cliente. Fiducia e lealtà sono valori che bisogna coltivare all'interno dell'organizzazione, a prescindere dalla generazione cui appartieni e dall'anzianità di servizio che hai. Tutto si può imparare, ma i valori li devi veramente introiettare, fare tuoi, sono quelli che nutrono il nostro linguaggio e le nostre azioni, danno senso, significato e orientamento positivo al nostro agire.

Il nuovo profilo degli assicuratori

La creazione di una classe dirigente manageriale si considera un nodo importante per lo sviluppo del nostro sistema paese. UNICA potrà dare risposte in tal senso?

Obbligata a darle. Con l'improvvisazione non si va lontano. La costruzione della professionalità e della competenza per tutti, ma ancor di più per Quadri direttivi e/o *professional* e, in generale, per coloro che svolgono mansioni che richiedono specializzazioni, passa attraverso un investimento culturale serio e strutturato. Non si inventano i mestieri. Ancor più se si ha la pretesa e l'ambizione di insegnare qualche cosa agli altri, e se sai che dalla tua competenza dipende il destino di altri.

In conclusione, mi dica se dobbiamo essere fiduciosi rispetto a possibilità di ripresa. Il mercato assicurativo potrà giovarsene?

Sono un ottimista di natura, ma anche molto realista. Da tempo è in corso un grande dibattito su quello che il comparto assicurativo e finanziario, oltre a quanto già fatto, potrà realizzare già nell'immediato futuro. Ci sono questioni essenziali da affrontare finalmente con la giusta consapevolezza e determinazione, e mi riferisco ai fin troppo noti temi della fisiologica "sottoassicurazione italiana", alla vulnerabilità idrogeologica del Paese, alle crescenti necessità in ambito sanitario e assistenziale, soprattutto in proiezione futura, considerando l'invecchiamento della popolazione e i fenomeni sempre più diffusi di non autosufficienza. Senza dimenticare un altro aspetto a mio avviso di fondamentale importanza, che attiene alla necessità di ampliare e diffondere maggiormente un'effettiva conoscenza degli strumenti finanziari e di risparmio, una vera e propria "educazione economica" che sia patrimonio diffuso e sempre più collettivo. Il compito di grandi compagnie come la nostra deve essere quello di far capire quanto il nostro mestiere possa essere utile per migliorare la vita delle persone. Creare un'autentica cultura assicurativa e finanziaria sarà la nostra stella polare negli anni che verranno.

UNA CORPORATE ACADEMY PER PROMUOVERE IL SAPERE

UNICA si regge su quattro pilastri, come le colonne di un tempio classico, poste a sostegno di una struttura che esprime un perfetto equilibrio di forme, frutto di creatività, senso estetico e genialità architettonica.

Abbiamo chiesto a Federica Pizzini, Responsabile Unipol Corporate Academy, di illustrare le finalità di questa importante e originale iniziativa.

È giusto il richiamo alla classicità per sottolineare gli aspetti essenziali di questa interessante nuova realtà?

Si tratta di un richiamo opportuno e pertinente. Abbiamo bisogno di ritrovare punti di riferimento saldi per non essere travolti dal divenire impetuoso imposto dall'innovazione sociale oltre che tecnologica.

Per questo nel video ufficiale che presenta la scuola si parla di quattro pilastri, che sono poi l'ancoraggio valoriale indispensabile per affrontare il mare aperto del cambiamento?

Competenza, *economics*, *networking* e *brand*: sono questi i termini chiave, cui si ispira la programmazione del piano formativo.

Competenza, in quanto UNICA vuole essere custode e diffusore delle specializzazioni che vengono coltivate nel Gruppo; *economics*, che vuol dire oculatezza e capacità nell'individuazione dei finanziamenti; vi è poi la capacità di fare *networking*, importante nella società delle reti che premia gli accordi, le partnership che possono contribuire a generare valore. Tutti questi aspetti devono contribuire a valorizzare il *brand* di un grande soggetto imprenditoriale, in grado di dire la sua nel mercato della competizione globale.

Federica Pizzini

Quali sono gli aspetti innovativi del progetto?

Un primo elemento riguarda il target. Scuole di formazione ne esistono anche operanti in altri gruppi, ma nessuna ha creato un unico centro di competenze attraverso cui far convergere dipendenti e agenti tutti impegnati a generare valore per il business. Hanno preso parte alle iniziative formative di UNICA, comprendenti aula, *e-learning* e *webinar*, circa 40.000 persone all'anno, segmentando attività e responsabilità in relazione ai vari target coinvolti.

Il nostro sforzo è orientato a costruire un "modello" di *leadership* al passo con i tempi; in questa prospettiva le attività di docenza devono servire a rafforzare il senso di identità, a promuovere il valore dell'inclusione. Le oltre quattordicimila persone che lavorano con noi devono

sentirsi parte di una famiglia, consapevoli di far parte di un Gruppo coeso.

Altro fattore distintivo riguarda la costituzione di una *Trainer Community*. Di che cosa si tratta?

Il punto di identificazione dell'attività didattica sono i docenti, che devono mettere a fattor comune competenze e *know-how*. Ogni buon insegnante deve possedere almeno tre caratteristiche: padronanza della materia, capacità di comunicare il sapere, rigore e disciplina nell'organizzazione dei contenuti. È stato creato un albo dei Docenti Unipol, aperto anche agli agenti. Tramite un *job posting* aggiorniamo la disponibilità dei colleghi a impegnarsi nella didattica. Sono coinvolti oltre 400 colleghi che hanno ricevuto la formazione in qualità di *Trainer*. Bisogna dire che l'interesse per l'iniziativa sta contagiando tutti. Un carattere distintivo del nostro Gruppo è la generosità. Trasferire il sapere alle generazioni giovani rende i colleghi di maggiore esperienza orgogliosi e consapevoli della loro utilità all'interno dell'azienda. Trasferire il testimone a chi è arrivato dopo è molto importante per gettare un ponte di dialogo tra le generazioni e guardare al futuro con fiducia.

Si parla molto delle *soft skills* quali *asset* strategici ineludibili se si vuole competere nell'era digitale. È una convinzione corretta?

Assolutamente sì. Direi di più: mentre le capacità tecniche le possiamo dare per scontate, soprattutto se parliamo di dirigenti di lungo corso, sono le competenze manageriali quelle destinate a fare la differenza in un settore in continua evoluzione come quello assicurativo. Occorre sviluppare capacità di coordinamento, saper lavorare in team selezionando le priorità, pianificando con efficacia interventi e iniziative. In questo nuovo scenario la padronanza degli aspetti psicologici e l'abilità a sintonizzare con appropriatezza il giusto registro linguistico per farsi comprendere da tutti sono qualità importanti. La motivazione è fatta di comunicazione, coinvolgimento, trasparenza, empatia.

A proposito di competenze. Il mestiere dell'assicuratore sta cambiando volto. Polivalenza e flessibilità sono ingredienti molto richiesti dal mercato. Come si fa a formare personalità così sfaccettate?

UNICA è nata anche per questo. Mai come in questi anni si è avvertito il salto generazionale. Quello che è successo negli anni Novanta ha sconvolto assetti e convinzioni che sembravano incrollabili. L'impianto valoriale e le necessità delle persone nate negli anni Sessanta sono ben diversi rispetto alla sensibilità dei *Millennials*. Questa profonda trasformazione non riguarda solo l'universo della formazione, ma anche la selezione dei profili. I giovani che approcciano l'azienda hanno altre aspettative, vogliono capire il modo di lavorare, gli strumenti che avranno a disposizione, gli spazi di libertà, la possibilità che avranno di essere visibili, in una parola essere protagonisti. Ai giovani interessa lo Smart Working, il bilanciamento tra vita lavorativa e orizzonte esistenziale. Siamo insomma di fronte a un corpus fatto di etica, competenze e strumenti di cui dobbiamo farci carico come formatori, ricordandoci che, per citare Kenneth Blanchard, «il miglior minuto che si spende è quello investito nelle persone».

MC

LA DIRETTIVA UE95/2014
ADEMPIMENTI PREVISTI DAL 2018 PER LE IMPRESE

Domande e risposte di
Paolo Romanello
RSA SNFIA ASSICURAZIONI GENERALI Group Head Office

Paolo Romanello
RSA SNFIA ASSICURAZIONI GENERALI Group Head Office

Il motto della nuova Direttiva è: «la Trasparenza porta a prestazioni migliori»

Qual è la visione della Comunità Europea per una crescita economica sostenibile? Come può la TRASPARENZA favorire migliori sviluppi aziendali e migliori condizioni di lavoro nel medio lungo termine?

Queste sono le motivazioni che hanno portato alla Direttiva europea UE95/2014 in materia di «comunicazione di informazioni di carattere non-finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni».

La Comunità Europea è sempre stata attenta ai temi ambientali e sociali, diffondendo ed evolvendo nel corso degli ultimi decenni una definizione di Responsabilità sociale d'impresa e di crescita responsabile.

Nel corso degli ultimi anni abbiamo assistito a un approccio volontario da parte delle grandi Aziende a rendicontare informazioni non-finanziarie cioè a rendicontare su temi ambientali, sociali e di *governance* (ESG = *Environmental, Social and Governance*) ma di fronte alla crisi finanziaria del 2008 e ai recenti scandali legati a questioni ESG, come ad esempio il "Dieselgate" della Volkswagen, la Comunità Europea ha sottolineato la necessità di avere come obiettivo un nuovo regolamento.

Uno dei mezzi per raggiungere questo obiettivo è stata appunto l'introduzione della Direttiva UE95/2014/UE (di seguito la «Direttiva») in materia di «comunicazione di informazioni di carattere non-finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni» per garantire la trasparenza delle Aziende/Gruppi attraverso la divulgazione obbligatoria delle informazioni di sostenibilità. Gli obiettivi generali della nuova legislazione europea sono quelli di sostenere una crescita economica sostenibile nei Paesi della Comunità e di raggiungere una maggiore efficienza e resilienza.

La Direttiva, recepita anche nel nostro Paese, prevede dall'anno 2018, a decorrere dall'esercizio finanziario 2017, l'obbligatorietà della comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità per quelle imprese che hanno più di 500 dipendenti.

L'obiettivo della Direttiva è quello di aumentare la pertinenza, la coerenza e la comparabilità delle informazioni fornite dalle grandi imprese in tutta l'Unione Europea.
Non a caso il motto della nuova Direttiva è: «la Trasparenza porta a prestazioni migliori». In particolare,

uno degli obiettivi che si è posta è quello di aumentare la diversità all'interno dei consigli di amministrazione delle Aziende attraverso una maggiore trasparenza per facilitare un controllo efficace della gestione e garantire una robusta *governance*. Queste misure dovrebbero aiutare a minimizzare sia la probabilità di futuri scandali sia gli impatti legati agli aspetti sociali.

La Direttiva riguarda le informazioni non finanziarie e si concentra su quelle pertinenti e utili affinché le Aziende, la società in generale e gli investitori (in particolare quelli etici) possano trarre beneficio da una maggiore trasparenza in un'ottica di investimenti a lungo termine.

La Direttiva chiede la pubblicazione di informazioni non finanziarie rilevanti al fine di fornire agli investitori e agli altri stakeholder una maggiore comprensione dello sviluppo, delle prestazioni, della posizione e dell'impatto della propria azienda/gruppo in ambito ambientale, sociale, dei dipendenti, del rispetto dei diritti umani e delle questioni di corruzione attiva e passiva.

La Comunità Europea ritiene che ogni singola azienda che divulga informazioni trasparenti su questioni sociali e ambientali realizzerà significativi benefici nel tempo tra cui: prestazioni migliori, minori costi di finanziamento, interruzioni delle attività meno numerose e meno significative, migliori relazioni con i consumatori e le parti interessate. Investitori e istituti di credito beneficeranno di un processo decisionale di investimento più informato ed efficiente. La società in generale beneficerà di Aziende/Gruppi che gestiscono le sfide ambientali e sociali in modo più efficace e responsabile.

L'articolo 1 della Direttiva stabilisce, infatti, che le imprese interessate:
«[…] [devono includere] nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario contenente almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività […]».

Di conseguenza l'impresa è tenuta a descrivere almeno:
- il modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività dell'impresa, ivi inclusi i modelli di organizzazione e di gestione eventualmente adottati;
- le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di «dovuta diligenza», i risultati conseguiti tramite di esse e i relativi indicatori essenziali di performance (KPI = *Key Performance Indicator*);
- i principali rischi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto.

Inoltre, le imprese dovrebbero comunicare qualsiasi altra informazione rilevante.

Un approccio puramente volontario non sarebbe sufficiente? Perché un requisito legale?

Nel corso degli anni abbiamo visto i limiti di un approccio volontario. Circa 2.500 grandi Aziende dell'Unione Europea divulgano regolarmente informazioni ambientali e sociali. La regolamentazione di alcuni requisiti minimi, pur evitando inutili oneri amministrativi, in particolare per le società più piccole, è una decisione giusta in questo momento.

Perché la trasparenza aziendale è importante? La divulgazione di informazioni ambientali e sociali è importante?

Il motto della nuova Direttiva è: «la Trasparenza porta a prestazioni migliori». Infatti, la Comunità Europea ritiene che le Aziende trasparenti ottengano migliori risultati nel tempo, hanno costi di finanziamento inferiori, attraggono e trattengono dipendenti di talento e alla fine hanno più successo.

Anche gli investitori sono sempre più interessati alle informazioni non finanziarie al fine di avere una comprensione completa dello sviluppo, delle prestazioni, della posizione e dell'impatto dell'attività di un'azienda. Infatti, sempre più investitori analizzano accuratamente queste informazioni nel loro processo decisionale d'investimento. Non a caso, come dimostra il grafico, il volume degli investimenti etici (o ESG) ha avuto negli ultimi anni un forte incremento.

Segue a pag. 15➜

Mondo snfia e dintorni

VERSO IL CONGRESSO

IN QUESTO INSERTO:

- Consiglio Direttivo Nazionale
  Bari 23/25 ottobre 2018 - MOZIONE FINALE
- Stefano Ponzoni:
  Governare il Cambiamento per costruire il futuro
- Intervista a Renato Pellegrini
- Roberto Garibotti: Il ruolo del sindacato nel nuovo contesto politico
- Massimiliano Cannata:
  Lavoratori over 50: una risorsa per le aziende
- Fabio Vecchioni: aggiornamento fine 2018

Consiglio Direttivo Nazionale Bari 23/25 ottobre 2018

MOZIONE FINALE

«L'avvicinarsi dell'XI Congresso Nazionale di SNFIA, che si svolgerà a Garda nella prima settimana di aprile 2019, innesca i processi essenziali per la vita associativa e rappresenta un'opportunità per riaffermare la centralità della partecipazione, quale *asset* fondante di ogni sistema democratico.»

Il Consiglio Direttivo Nazionale di SNFIA, che si è riunito a Bari nelle giornate del 23, 24 e 25 ottobre 2018, ha analizzato il nuovo clima venutosi a creare, caratterizzato da spirito di squadra e da nuova voglia di fare, che ha consentito l'ingresso nell'organizzazione di nuove preziose energie. A dimostrare la validità dello sforzo compiuto in questi mesi sono i numeri dell'organizzazione — in netta crescita su tutto il territorio nazionale — in controtendenza con quanto avviene nel movimento sindacale in generale. Nel corso dei lavori, è stata rimarcata la centralità del ruolo dei corpi sociali intermedi, in un sistema economico e politico in divenire e in un'epoca in cui risulta decisivo governare il cambiamento per guardare al futuro. Questo è il momento di operare per la crescita universale dei diritti e delle garanzie, in un mondo che spesso calpesta la dignità dei lavoratori, comprimendo ogni spazio di espressione e di sviluppo professionale e umano.

La strategia di intervento di SNFIA continuerà a fondarsi sul rigore del metodo, il rispetto dei principi etici e dei criteri della trasparenza comunicativa in ogni atto e iniziativa messa in campo.

La costruzione/formazione dei quadri sindacali del futuro rimane una delle priorità in un universo segnato dalla complessità scientifica e tecnologica: il delicato processo di ricambio generazionale in atto va facilitato con gradualità, intelligenza e lungimiranza.

La scelta del "noi", in luogo dell'"io", ha esaltato il lavoro dei team. Occorre continuare a perseguire il potenziamento dei fattori di coesione della struttura, stimolando sempre più la voglia di fare e la *vision* del futuro.

Il Consiglio ha sottolineato l'importanza della partecipazione femminile alle scelte strategiche, sia in ambito aziendale sia sul fronte sindacale.

Riaffermiamo la centralità del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del settore assicurativo, in un contesto di unità sindacale da perseguire con il necessario contributo originato dalle peculiarità che SNFIA esprime.

L'avvicinarsi dell'XI Congresso Nazionale di SNFIA, che si svolgerà a Garda nella prima settimana di aprile 2019, innesca i processi essenziali per la vita associativa e rappresenta un'opportunità per riaffermare la centralità della partecipazione, quale *asset* fondante di ogni sistema democratico.

Nel convegno, programmato a chiusura del Consiglio Direttivo Nazionale, il politologo Marc Lazar ha dato una lettura critica dei mutamenti della democrazia e dei corpi sociali intermedi. L'intervento, che ha suscitato interesse e dibattito, è venuto incontro a una precisa finalità: rispondere al bisogno sempre più diffuso di interpretare al meglio la contemporaneità. Lo studioso non ha avuto dubbi in merito: «Senza Sindacati non ci può essere democrazia», un messaggio molto chiaro, che SNFIA ha metabolizzato, ma che per la sua portata appare destinato al Paese, affinché si possa riflettere a dovere.

Stefano Ponzoni
Vicesegretario Generale SNFIA

GOVERNARE IL CAMBIAMENTO PER COSTRUIRE IL FUTURO

«Il nostro è un Sindacato fondato sulla centralità del sapere, sulla professionalità, sulla trasparenza, sulla responsabilità, sull'autonomia dalla politica; si tratta di un quadro di valori che disegnano una realtà sana, che dobbiamo non solo difendere ma rafforzare e rilanciare». Stefano Ponzoni a chiusura del Consiglio Direttivo offre, nell'intervista, una lettura dell'attualità tratteggiando con chiarezza la *road map* che dovrà portare SNFIA al Congresso della prossima primavera.

Tanti temi sul tappeto a Bari per arrivare a quale punto di convergenza?
Stiamo vivendo un momento felice di crescita, il dato in controtendenza rispecchia il risultato di uno sforzo compiuto da tutta la squadra. Puntare sulla competenza e sul sapere non è scontato in un Paese che spesso ha trascurato questi fattori. Noi lo abbiamo fatto e la qualità di questa scelta coraggiosa sta cominciando a dare i suoi frutti.

Marc Lazar ha trattato, nel suo intervento, i rischi di una democrazia in mutamento. Il Sindacato come sta vivendo questa fase delicata di trasformazione?
Con coraggio e con il giusto senso della sfida. Abbiamo dimostrato in questi mesi di non essere un Sindacato statico, arroccato su posizioni di potere; la nostra è un'organizzazione dinamica, in cui c'è un flusso costante di scambio tra il vertice e la base. L'intervento del politologo francese è stato illuminante, perché ha fatto il punto su un fenomeno come quello della *popolocrazia,* rispetto al quale non dobbiamo volgere il capo dall'altra parte con l'atteggiamento di chi vuole rimuovere un problema, piuttosto dobbiamo impegnarci a studiare e a capire quello che sta avvenendo se vogliamo tentare di trovare metodi efficaci per arginarlo.

Non la spaventa la progressiva emersione della "democrazia immediata"?
La democrazia immediata è probabilmente un passo "oltre" rispetto alla democrazia diretta, che comporta sicuramente diverse incognite, ma che potrebbe anche fare spazio a delle interessanti opportunità, a patto che tutti noi cominciamo a fare uno sforzo di analisi e di comprensione dei nuovi equilibri economici e politici che stanno modificando il profilo dell'Occidente e non solo dell'Italia. Se questo è lo scenario, il Sindacato non può permettersi di avere paura, deve piuttosto operare perché si possa ricostituire il tessuto connettivo che tiene insieme la società, un tessuto che nella difesa della dignità e del diritto del lavoro e nel rispetto dell'individuo continua a trovare il fondamento più autentico.

"Governare il cambiamento", questo imperativo netto connoterà il prossimo Congresso. Significa che non sono ammessi tentennamenti?
La storia non aspetta. La democrazia è una conquista non è un dato, va ogni giorno riaffermata e migliorata se possibile. È fatica del pensiero, come ci hanno spiegato grandi studiosi, è coerenza di azione, rispetto dell'altro. Si stanno verificando nella società nuovi modelli di rappresentanza e di integrazione, questo ci obbliga a stare sempre più vicino agli associati e a tutte le professionalità che operano nel settore assicurativo, che stanno già adottando il nuovo paradigma digitale, dimostrando apertura e flessibilità. Lo sforzo è quello di capire dove siamo e dove stiamo andando, in modo da progettare il futuro. Questo cercheremo di fare al prossimo Congresso.

Il dialogo con le imprese è essenziale per attuare questa visione?
Ripeto spesso che noi siamo nati per far crescere le imprese, non contro le imprese. Siamo oggi più che mai impegnati a ribadire la nostra capacità di interposizione tra l'azienda e i dipendenti, che ha come unico fine quello di innalzare il benessere organizzativo, ma anche le potenzialità di ciascun attore della macchina produttiva.

C'è dunque un futuro per i corpi sociali intermedi in queste democrazie "malate"?
Sicuramente ci sarà un futuro. Dovremo però costruircelo e se ci lasciamo trasportare dagli eventi non ci sarà nessun futuro, rimarremo schiacciati con l'aggravante di lasciare tanti colleghi in balìa degli eventi. Senza un'azione sindacale forte e coesa avremo aziende che faticheranno a governare i lavoratori disponibili, che sono in grado di esprimere una determinante forza propulsiva che non può essere trascurata o peggio ancora ignorata. Se saremo capaci di adeguare le nostre strutture al cambiamento, non saremo solo noi vincenti, lo saranno anche le nostre aziende a garanzia della crescita del benessere collettivo, che deve portarci all'edificazione di un nuovo orizzonte di convivenza che possa finalmente basarsi sull'etica della responsabilità e dei valori. Un orizzonte entro cui ciascuno dovrà essere consapevole di farne parte da protagonista di un'unica "comunità di destino". MC

Nota della Redazione

"SNFIA verso il CONGRESSO" è la rubrica del Notiziario SNFIA che ha la finalità di catalizzare l'attenzione degli iscritti, oltre che di alcuni importanti stakeholder, sulle tematiche di fondo legate a quello che si può considerare un appuntamento cruciale per la vita democratica del Sindacato. Abbiamo chiesto al Segretario Nazionale della UILCA, Renato Pellegrini e al Segretario Nazionale di FIRST CISL Roberto Garibotti, di focalizzare la funzione del Sindacato nel nuovo contesto politico, nazionale e internazionale, in particolare nell'ambito strategico come quello dell'assicurazione, dai cui andamenti dipende in larga parte la performance del sistema industriale del Paese nel suo complesso.
Ringraziamo entrambi e volentieri pubblichiamo i loro contributi.

INTERVISTA A RENATO PELLEGRINI

IL SINDACATO? È UN PRESIDIO FORTE DELLA DEMOCRAZIA

«Con lo SNFIA condividiamo da sempre un rapporto solido di confronto anche nella consapevolezza del ruolo importante che le Alte Professionalità rappresentano in un settore, quello assicurativo, in rapida e progressiva evoluzione.»

Dottor Pellegrini, quale deve essere oggi la funzione del Sindacato in un contesto socio-politico che tende alla disintermediazione, che ormai da molti anni registra la crisi del sistema dei partiti e che nel recente passato (è nota a tutti la posizione del Governo Renzi, anche se gli esempi potrebbero continuare) ha visto un ridimensionamento del valore della rappresentanza, oltre che una riduzione degli spazi della trattativa contrattuale e dei luoghi del confronto?

Il Sindacato oggi, per le pratiche democratiche che ne connotano la vita interna, per l'adesione volontaria di milioni di lavoratrici e di lavoratori rappresenta un sicuro presidio democratico, fondamentale nello scenario politico e sociale del nostro Paese. L'attacco alle politiche e alle pratiche dell'intermediazione sociale, cui lei si riferiva nella domanda, è fallito e il Sindacato, forte del consenso dei lavoratori e delle lavoratrici, riconferma il proprio ruolo di rappresentanza sociale nella società e nelle imprese e lo fa rinnovando i contratti di lavoro, difendendo i diritti e le tutele del mondo del lavoro e migliorando le condizioni di vita e di lavoro degli iscritti e dei soggetti che operano nelle organizzazioni produttrici.

In occasione dell'ultimo Congresso Nazionale, UILCA ha sottolineato l'importanza di un Sindacato non confessionale, espressione del riformismo laico e di una sinistra sociale da sempre in campo per la difesa dei diritti dell'uomo e dei lavoratori. Cosa intendeva in termini concreti?

Intendevo dire che la storia del nostro Sindacato, sia confederale sia di categoria, da sempre ci vede saldamente collocati in quella tradizione laica e riformista che «si colloca in maniera inequivocabile — come diceva un grande sindacalista come Giacomo Brodolini — da una parte sola, dalla parte dei lavoratori». Ed è per queste ragioni che le nostre radici sono ben piantate nella sinistra sociale del Paese. Questa specificazione non è solo un'attestazione d'identità, ma la precisa formulazione di un impegno molto preciso che guarda al presente e che, nel contempo, ci proietta nel futuro.

Cosa vuol dire in questa fase storica esprimere una dimensione confederale? Ritiene sia opportuno lavorare per migliorare il dialogo tra le diverse forze sindacali?

Oggi, come ieri, la confederalità rappresenta un valore importante oltre che una risposta forte e democratica all'emergere di posizioni corporative e dei particolarismi, sempre più diffusi nella società. In ragione di queste fenomenologie, che è molto facile cogliere, credo che l'unità delle organizzazioni sindacali a livello centrale e nei luoghi di lavoro sia un valore che va perseguito, con coerenza e determinazione, nell'interesse di tutti i lavoratori che rappresentiamo.

Renato Pellegrini
Segretario Nazionale UILCA

Un Sindacato autonomo, quale SNFIA, storicamente focalizzato su valori, trasferimento del *know-how* e qualità professionale, che incidenza e che spazio di manovra potrà ritagliarsi nella moderna società complessa?

Con lo SNFIA condividiamo da sempre un rapporto solido di confronto anche nella consapevolezza del ruolo importante che le Alte Professionalità rappresentano in un settore, quello assicurativo, in rapida e progressiva evoluzione.

Come vede il futuro di ambiti come quelli del credito e delle assicurazioni, riconosciuti come strategici per lo sviluppo del Sistema-Paese? Il rischio *spread* quanto e in che termini potrà pesare sulla *performance* di aziende, professionisti e operatori del settore?

Indubbiamente l'aumento dello *spread* comporta rischi concreti per i bilanci delle banche e delle imprese assicurative che hanno "in pancia" quantità importanti di titoli pubblici. Va sottolineato, tuttavia, che nel settore assicurativo i principali parametri che disegnano lo stato di salute del comparto registrano *performance* positive.

ROE a due cifre, incremento degli utili aziendali, crescita produttiva e miglioramento degli equilibri tecnici, insieme a una buona tenuta occupazionale e a un sistema di relazioni industriali consolidato sono i fattori più specifici che completano il quadro sicuramente positivo dell'industria assicurativa italiana.

MC

...l'unità delle organizzazioni sindacali a livello centrale e nei luoghi di lavoro è un valore che va perseguito, con coerenza e determinazione, nell'interesse di tutti i lavoratori ...

FIRST CISL · CGIL FISAC · fna · snfia · UILCA

IL RUOLO DEL SINDACATO NEL NUOVO CONTESTO POLITICO

di Roberto Garibotti
Segretario Nazionale FIRST CISL

«In questo contesto, credo che anche il Sindacato debba ripensare il proprio ruolo, credo debba chiarire che tipo di lavoratori può e deve rappresentare, se deve accettare la sfida del cambiamento per provare a governarlo o cercare di impedirlo...»

Un po' di tempo fa Roberto Casalino mi ha chiesto di scrivere due righe che, in preparazione del Congresso SNFIA, avrebbe avuto piacere di ospitare sulla vostra rivista. A forza di rinviare ho finito per scrivere in uno dei momenti più difficili, a parer mio, che il mondo, l'Europa, il nostro Paese e il movimento sindacale stanno vivendo.
Le certezze su da che parte stesse il giusto e da che parte lo sbagliato, che hanno accompagnato il nostro agire negli ultimi decenni, non esistono più; i riferimenti ideali ai quali ci siamo ispirati sono stati spazzati via in breve tempo, sostituiti da un individualismo rancoroso che tende a identificare ogni giorno un nuovo nemico sul quale scaricare il nostro disagio, vero o presunto che sia. Da questa follia anche il movimento sindacale, per forza di cose, non è immune, e anzi credo che talvolta, sbagliando, abbia cavalcato un rivendicazionismo fine a se stesso, basato sull'ora e subito, che ha finito per far perdere di vista la direzione che il mondo stava prendendo. Credo, in buona sostanza, che il populismo sindacale abbia preceduto, talvolta, il populismo politico del quale, oggi, i lavoratori ne pagano le amare conseguenze a causa, solo per citare alcuni esempi, del cosiddetto "decreto dignità" che ha impedito di dare concreta soluzione ai lavoratori provenienti dalle imprese in L.C.A., creando rischi di pesanti appaltizzazioni nei *contact center*, per non parlare dell'aumento dello spread sui titoli pubblici che, in un settore fortemente esposto in tale ambito, potrebbe avere forti ricadute sui rinnovi contrattuali e sulla tenuta stessa del sistema. In questo contesto, credo che anche il Sindacato debba ripensare il proprio ruolo, credo debba chiarire che tipo di lavoratori può e deve rappresentare, se deve accettare la sfida del cambiamento per provare a governarlo o cercare di impedirlo rassegnandosi alla lenta agonia di un mondo che non riconosciamo più e dal quale non siamo riconosciuti. Io ovviamente non ho certezze e mai come oggi vivo un senso di spaesamento che non ho mai provato in vita mia. Ma credo che, ancora una volta, qualcosa ci dovremo inventare; le intelligenze non ci mancano e i congressi, al di là delle forse inevitabili dispute sui gruppi dirigenti, sono l'occasione giusta per ragionare e per provarci.
Buon Congresso dunque cari amici dello SNFIA e grazie per il privilegio di aver potuto lavorare con voi in questi anni.

Roberto Garibotti
Segretario Nazionale FIRST CISL

LAVORATORI OVER 50: UNA RISORSA PER LE AZIENDE

SNFIA AL CONVEGNO ENBIFA

Questo il tema di un convegno che si è tenuto presso la prestigiosa Scuola Sant'Anna di Pisa, organizzato da ENBIFA in collaborazione con ANIA. L'evento, cui hanno partecipato in rappresentanza di SNFIA Stefano Ponzoni (Vicesegretario Generale), Francesco Rotiroti (Segretario Nazionale) e i Coordinatori Nazionali dei maggiori gruppi assicurativi italiani, oltre ai Quadri direttivi presenti sul territorio toscano, ha messo a confronto studiosi, manager, ed esponenti delle parti datoriali.

Il mondo assicurativo sta vivendo una profonda metamorfosi. La giornata di lavori ha dimostrato, se ancora ce ne fosse bisogno, che solo l'adozione di paradigmi formativi avanzati potrà permettere di affrontare la complessità crescente. Importante il ruolo degli enti bilaterali, che hanno l'importante funzione di equilibrare le spinte e le esigenze che provengono dalla società, interpretando il delicato compito di *catalizzatori dell'innovazione*.

La diffusione delle tecnologie digitali sta imponendo l'adozione di nuovi modelli organizzativi insieme alla ricerca di lavoro sempre più qualificato. Tali fattori hanno innescato un cambio di scenario, che non deve però portarci a trascurare il valore della *seniority* e la qualità del confronto e del dialogo intergenerazionale, senza di cui sarebbe impossibile affrontare il futuro. «In questo delicato momento storico bisognerebbe ribadire — ha commentato **Francesco Rotiroti,** Segretario Nazionale SNFIA — che nella società del rischio il punto essenziale non è la discriminante dell'età, ma la volontà di investire, di gettare oltre lo sguardo per intercettare e governare il cambiamento.

La Globalizzazione imperante e lo sviluppo tecnologico sono fattori drammatici di trasformazione che hanno causato una generale reingegnerizzazione dei processi. Questo fenomeno determinerà l'emersione di una classe di lavoratori che potremo definire come una nuova generazione di analfabeti o di inabili al lavoro! In questa dinamica la *formazione* rappresenta lo strumento essenziale che può permetterci di affrontare il cambiamento, insieme all'attitudine a disimparare a mettersi in discussione, che ciascuno di noi deve mettere in campo».

Come reagire a questa deriva? **Stefano Ponzoni** — Vicesegretario Generale SNFIA — ha le idee chiare in merito: «Il Sindacato è un soggetto da cui non si può prescindere in questa dialettica che vede di fronte lavoratori che hanno maturato una significativa esperienza e aziende che devono innalzare i livelli di produttività. Riannodare il patto generazionale di fronte a un mutamento che non è solo organizzativo, ma sociologico, economico-industriale e aziendale è oramai una priorità». Risulterà, perciò, di importanza strategica rafforzare la qualità del confronto politico sindacale a tutti i livelli, per far sì che la rivoluzione digitale possa effettivamente tradursi nel nuovo paradigma della crescita, senza escludere nessuno dal ciclo produttivo. «Personalmente sono fiducioso — ha concluso **Ponzoni** — anche perché il nostro settore si è sempre caratterizzato per la qualità del sistema delle relazioni industriali, componente che renderà certamente più agevole il nostro cammino verso il futuro».

Importante sottolineare un'evidente inversione di tendenza emersa molto bene nel corso del dibattito: le organizzazioni aziendali stanno tornando a dare spazio e peso alla partecipazione progettuale dei corpi intermedi; si stanno evidentemente rendendo conto che nella triangolazione classica azienda, sindacato, dipendenti tutte le componenti devono avere lo stesso peso, la stessa importanza. C'è da pensare che in prospettiva si andrà con molta probabilità verso l'"impresa integrale", come è stata definita dai relatori intervenuti nel corso della tavola rotonda che ha chiuso i lavori. Si tratta, per dirla in sintesi, di realtà produttive capaci di contemperare criteri di economicità, sostenibilità e socialità. In questa dimensione il confronto-dialogo tra *Millennials* e over 50 è probabilmente l'aspetto più delicato, ma anche il più interessante e ricco di stimoli. Ma niente paura: *Hic Rhodus hic salta*, mai detto latino è stato più appropriato.

MC

Fabio Vecchioni
Consigliere Nazionale responsabile Team Tutela Legale

AGGIORNAMENTO FINE 2018

Alla fine di un anno intenso e all'inizio di uno nuovo, pare necessario condividere con gli iscritti, che fortunatamente non hanno avuto necessità del nostro supporto, il panorama del rapporto con i nostri datori di lavoro nei suoi momenti critici.

Iniziamo da alcune considerazioni numeriche: al mese di novembre abbiamo superato i 48 casi, in netto aumento rispetto al 2017. Tra questi abbiamo avuto 5 procedimenti disciplinari di cui due con esito espulsivo (in uno il magistrato ha già stabilito il reintegro).

Diverse richieste di pareri hanno spaziato dall'applicazione della l. 104 e del CCNL, alle aspettative e ai requisiti d'applicabilità delle cure termali...

Purtroppo ci sono stati anche casi di mobbing e stalking occupazionale che sono stati risolti con grande coraggio dei colleghi e con il nostro sostegno tecnico e personale.

Abbiamo supportato anche richieste di riconoscimento del grado superiore e ci siamo confrontati con i colleghi che avevano la necessità di chiarire il profilo giuridico dei loro diritti rispetto alla loro particolare situazione, spesso non chiara dopo le modifiche al quadro normativo post Jobs Act.

Tale è l'effetto dei tempi. A nessuno ormai sfugge il disagio creato dalle innumerevoli fusioni che hanno caratterizzato il nostro settore negli ultimi anni. Spesso più per disorganizzazione che per volontà persecutoria, il cambiamento di posizioni e ruoli lavorativi ha imposto un prezzo da pagare a molti lavoratori. In queste circostanze talvolta i colleghi se la cavano autonomamente. Altre volte cercano un confronto tecnico con il Sindacato per verificare di aver fatto valutazioni corrette. In altri casi hanno proprio bisogno di supporto, umano e tecnico, per non essere soli ad affrontare le "strettoie" del percorso professionale.

Proprio in questi momenti di difficoltà essere parte del nostro piccolo ma qualificato "club", della nostra associazione sindacale, assume il significato di appartenere a un gruppo che è disponibile a dare assistenza. Siamo tutti volontari e mettiamo a disposizione le nostre varie capacità per il bene comune e quello degli associati.

In quest'anno abbiamo cominciato la collaborazione con lo Studio legale Rosiello e Associati di Milano. Abbiamo trovato grande professionalità e correttezza accompagnata da quella dolcezza che sa riconoscere e gestire con fermezza le situazioni critiche. Con l'impennata dei casi che ci hanno interessato questa collaborazione ha dato dei risultati eccezionali, sia per il sostegno nelle circostanze più pesanti sia per la guida nel districarci tra le intricate normative vigenti e, non ultimo, per le attività di formazione. Concludiamo quindi l'anno ringraziando Annalisa Rosiello e tutto il suo studio.

Molto spesso il successo nella gestione è supportato dalla credibilità dei nostri rappresentanti sindacali aziendali e territoriali, che si sono spesi nelle azioni di difesa. Perciò ci pare giusto ringraziare anche loro.

Un'ultima nota. Più di una volta situazioni delicate e potenzialmente molto dannose sono state risolte con la decisiva collaborazione dei colleghi degli uffici del personale, dotati di grande preparazione e sensibilità. Non a caso il numero dei casi per compagnia spesso non corrisponde alla grandezza della società. Ringraziamo anche loro e auguriamo a tutti un anno sereno!

•

Quante società saranno soggette al nuovo obbligo di segnalazione?
È stato raggiunto un buon equilibrio in modo da realizzare i benefici di una maggiore trasparenza ed evitare qualsiasi indebito onere amministrativo per le piccole imprese. Se in precedenza circa 2.500 grandi Aziende presenti nell'Unione Europea divulgavano regolarmente informazioni ambientali e sociali, con l'introduzione della Direttiva che si applica ai grandi enti d'interesse pubblico con più di 500 dipendenti, al nuovo obbligo di segnalazione saranno soggette circa 6.000 grandi Aziende/Gruppi.

Come impatta la trasparenza sul mondo del lavoro?
Vigeo-Eiris, agenzia francese leader nella ricerca e nel rating etico, ha pubblicato quest'anno uno studio intitolato *How do corporations report on the management and impact of restructuring?* su come le grandi riportano le informazioni sulle ristrutturazioni aziendali.

Lo studio che prende in considerazione 3.847 compagnie di 55 Paesi, in rappresentanza di 38 settori industriali, riporta che solo il 10% fornisce dati al riguardo (percentuale che è pari al 30% in Europa) con il settore chimico che rappresenta la *best practice*.

Tra le società trasparenti, la maggioranza (60%) s'impegna a informare e a consultare i rappresentanti dei dipendenti sulla ristrutturazione, il 25% s'impegna a negoziare con i rappresentanti dei dipendenti e il 14% ha firmato un accordo quadro sulla ristrutturazione.

Solo il 2,5% delle compagnie mondiali ha dovuto affrontare delle controversie relative alle riorganizzazioni: le più frequenti sono rappresentate da conflitti tra Aziende e Sindacati che lamentano una mancanza di consultazione dei lavoratori nei processi di riorganizzazione o l'adozione di procedure inadeguate.

Coinvolgere i Sindacati nello sviluppo delle politiche di ristrutturazione è considerato molto rilevante nella metodologia di Vigeo Eiris.

È proprio su tutti questi temi che sempre più si dovrebbe chiedere trasparenza alle Aziende con la stessa visione della Comunità Europea che attraverso lo strumento della Direttiva cerca di dare impulso a una crescita economica sostenibile a beneficio di tutte le parti sociali.

Fonte:https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en
Fonte: https://www.leadersarena.global/
Fonte: Vigeo Eiris Rating, *How do corporations report on the management and impact of restructuring?* — Gennaio 2018 •

SW – SMART WORKING
Togliamo i difetti

di Laura Bertolini
RSA SNFIA – Membro Coordinamento ASSICURAZIONI GENERALI TRIESTE

«Se lo SW è mirato solo a risparmi logistici per l'azienda o attivato come ammortizzatore sociale durante una ristrutturazione aziendale, può avere sue meritevoli ragioni, ma è ben poco focalizzato su una reale conciliazione vita-lavoro.»

I ricordi della mia adolescenza mi riportano alle estati, quando mia madre smistava le sue tre figlie per acquisire "competenze utili": così la sorella maggiore andava ad aiutare una sarta amica di famiglia imparando l'arte, a partire dall'imbastire e dallo sbastire i punti; io, di tanto in tanto, l'accompagnavo e per me era sempre un momento affascinante quando arrivavano le clienti a misurare il vestito in prova e si "toglievano i difetti". La sarta scuciva qualche imbastitura dove l'orlo pendeva troppo o aggiungeva qualche "pince" se la cliente desiderava segnare meglio il punto vita. Così nascevano vestiti con linee curate cui le stesse signore potevano aggiungere il proprio tocco, sentendoli subito propri.

Laura Bertolini
Generali Trieste

Ciò mi porta a riflettere sui cambiamenti del mondo del lavoro in un contesto in cui, superato il fordismo, l'articolazione del lavoro è chiamata a dare risposte sempre più cucite su misura su utenti e consumatori che desiderano sentire proprie le soluzioni. Ciò va di pari passo con una richiesta di sempre maggiore flessibilità nelle prestazioni. Lo SW è esso stesso parte di questa evoluzione sociale e di mercato.

Questo spiega come la **Legge 22 maggio 2017 n. 81**, che disciplina lo SW, si ponga come quadro regolamentare aperto di ampia flessibilità e autonomia, basato sullo sviluppo di un rapporto vita-lavoro in rapido cambiamento, con un'evoluzione sempre più personalizzata e sempre più supportata dai progressi della tecnologia digitale.

Occorre però cogliere le criticità di questo processo e "togliere i difetti" che possono togliere valore alle nuove iniziative.

Un primo punto di riflessione è la mancanza di un chiaro rinvio della legge ad accordi con le parti sociali, quasi che la contrattazione collettiva in sé sia un elemento frenante, anziché di confronto, consultazione e condivisione dei progetti di SW.

La stampa ci riporta notizie di contratti integrativi (GD-Coesia, macchine per il packaging) che hanno visto spaccarsi lavoratori e rappresentanze sindacali di fronte a progetti pilota che introducono un'estrema flessibilità di orari del singolo e della squadra di lavoro, così come richiesto dai giovani che chiedono di lavorare su progetti senza gerarchie, né orari. Si capisce però presto che non è il cambiamento che fa paura e nemmeno la responsabilizzazione del lavoratore verso l'obiettivo, quanto piuttosto il trasferimento sul lavoratore di

gran parte della responsabilità del risultato, l'abbinamento della flessibilità oraria alla scomparsa degli straordinari e il timore che la valutazione della performance limiti i riconoscimenti collettivi e porti a una premialità individuale lasciata alla totale discrezionalità dei preposti.
Non sono certo le rappresentanze sindacali a bloccare i processi di digitalizzazione che consentono sempre più di poter operare in SW, ma è indubbio che esse debbano essere al tavolo degli accordi per trovare nuovi equilibri che evitino al dipendente di non sapersi dosare, che contrastino un'erosione strisciante della remunerazione e che permettano reali possibilità di conciliazione vita-lavoro.

Le rappresentanze sindacali devono vigilare perché non vi siano "contraddizioni", come reperibilità e disponibilità permanente

Il Sindacato è chiamato a tutelare e ad accompagnare questi cambiamenti affinché si raggiungano delle vere convergenze e non ci siano disagi.
Le organizzazioni sindacali devono perciò essere coinvolte sin dalla prima fase di analisi per capire — attraverso le risultanze di questionari o *focus group* e assieme alle aziende — le economie di scala di entrambi, lavoratori e aziende, e le esigenze prioritarie di conciliazione vita e lavoro. La stesura degli accordi scritti dovrebbe essere solo la finalizzazione di questo percorso.
L'obiettivo degli accordi non deve essere solo un mero risparmio di costi di trasporto e logistici, ma dovrebbe rappresentare un "plus-valore" in termini di "autonomia e benessere" per il lavoratore e di "maggiore pro-attività, produttività e creatività" del personale per l'azienda.
Un altro punto di criticità è una **reale cultura della fiducia, dell'autonomia e della responsabilizzazione.** Le rappresentanze sindacali devono vigilare perché non vi siano "contraddizioni", come **reperibilità** e **disponibilità permanente**, norme che prevedano forme di geo-localizzazione, o altri tipi di controlli invasivi. In casi eccezionali, previamente valutati e autorizzati, si può prevedere una geo-localizzazione a salvaguardia del lavoratore (es. durante sopralluoghi in zone "a rischio" da parte dei liquidatori) o per questioni di sorveglianza e sicurezza di impianti e immobili, ma queste esigenze vanno debitamente rappresentate e convenute.
L'Art. 4 dello Statuto dei Lavoratori, recentemente modificato, esclude la possibilità di controllo a distanza. Sono invece ammesse deroghe alle "norme sulla privacy" laddove vi sia il rischio per l'azienda di danni patrimoniali, che possono essere sia fisici sia immateriali come i danni all'immagine aziendale. Il dipendente in SW è infatti tenuto al rispetto delle stesse norme di comportamento come in azienda, né può reputare che la maggiore libertà operativa gli dia titolo a operare sui media informatici in maniera non confacente alle linee guida del datore di lavoro.
Per quanto riguarda il tema della conciliazione vita-lavoro, occorre avanzare una fortissima critica agli accordi attualmente esistenti. Molti di essi consentono il *Lavoro Agile* extra-aziendale solo nel proprio domicilio e a condizione di mantenere lo stesso orario della prestazione effettuata in sede con gli unici risparmi rappresentati dai costi e dai tempi di percorrenza andata/ritorno dalla sede aziendale al proprio domicilio.
La legge invece prevede che **non ci siano vincoli di orario o di luogo di lavoro**, con il **solo limite di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale**, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.
Gli accordi dovrebbero disciplinare bene i termini di flessibilità: innanzitutto escludere sin dall'inizio il lavoro notturno e festivo e prevedere i tempi in cui vale il "diritto alla disconnessione", poi converrebbe valutare eventuali fasce di "flessibilità" di prima mattina e prima serata come limite massimo nell'arco di tempo della giornata. Però poi, entro tale arco di tempo (es. dalle 7,30 alle 19,30), il lavoratore dovrebbe avere la libertà di determinare i tempi e le pause della giornata più funzionali alle sue attività, previo coordinamento con il proprio responsabile, ma sempre nel rispetto della durata massima di orario giornaliero e settimanale.

Realizzazione di Giovanni Zanetti

Occorre che gli "accordi" prevedano realisticamente e concretamente "tempi, modi, luoghi" che consentano di conciliare la prestazione lavorativa con le esigenze della vita familiare. La libera allocazione della propria prestazione nell'arco della giornata può convenientemente tenere conto di "fasce di reperibilità per i contatti aziendali". Per contro molti degli accordi attuali prevedono una reperibilità totale durante la giornata in SW e disponibilità continua. Ciò però rende non solo molto invasivo il rapporto con i propri responsabili, ma anche difficile da gestire la tempistica degli impegni personali e familiari.
Riguardo alla pianificazione delle giornate in SW, la legge

specifica che non vi sono **vincoli** se non la **durata massima dell'orario settimanale**: gran parte della settimana lavorativa potrebbe quindi essere prestata in SW, ma i consulenti riferiscono che i **progetti con maggior probabilità di successo** sono quelli con una durata **media in SW inferiore al 50 per cento** dell'orario di lavoro normale. Questo perché garantiscono una compresenza in azienda con un numero di giorni sufficiente, una collaborazione e un confronto diretto fra i dipendenti della stessa squadra e assolvono alla necessità di socializzazione dei dipendenti stessi.
Di fatto per la maggior parte degli accordi la **prestazione media in SW non supera i 2 giorni a settimana** e sovente si aggira attorno a 1 giorno a settimana.
Al di là delle esigenze di compresenza e di socializzazione, non sono tuttavia giustificabili accordi che pongano "a priori" ulteriori limiti come l'esclusione a poter operare in SW in giorni consecutivi o di poterne fruire a mezze giornate. Addirittura, alcuni accordi limitano lo SW a un'alternanza sul posto di lavoro. Ciò permette di ridurre drasticamente le postazioni di lavoro e i costi fissi ma, se non c'è compresenza fra colleghi, siamo di fronte a modalità operative configurabili come *Job sharing* o "turnazioni" e non SW. Tali accordi hanno una loro valenza se legati a esigenze di attività di vendita o di servizio, ma sono sostanzialmente estranei allo spirito dello SW. I consulenti reputano che simili proposte siano perdenti nel medio-lungo termine perché privano i soggetti di momenti di socializzazione che sono alla base dello sviluppo di qualsiasi attività umana.
Se lo SW è mirato solo a risparmi logistici per l'azienda o attivato come ammortizzatore sociale durante una ristrutturazione aziendale, può avere sue meritevoli ragioni, ma è ben poco focalizzato su una reale conciliazione vita-lavoro.
Ciò nonostante bisogna considerare concretamente le "esigenze della situazione": se è necessario evitare o limitare trasferimenti o altri disagi durante un periodo di riorganizzazione o ristrutturazione aziendale, è evidente che può convenire ugualmente procedere su accordi di SW "strumentali" per mitigarne le problematiche. Occorre però che vi sia sin dall'inizio onestà e trasparenza su tali proposte, prospettando inoltre che a regime vi sia una progettualità più congrua.
Le *best-practice*, gli accordi di SW più avanzati, consentono una definizione autonoma diretta fra il gruppo di lavoro e il responsabile su giornate, orari e fasce di reperibilità in base alla pianificazione delle attività aziendali, o altre comunanze di interessi, ma senza ulteriori lacci o lacciuoli.
In tal modo il lavoratore può precostituirsi e programmarsi tempi, pause e modi per soddisfare anche le proprie e le varie esigenze familiari, eventualmente anche con la previsione di "un itinere" all'esterno del luogo eletto per lo SW purché con **criteri di ragionevolezza**.

Questo ci porta a fare alcune considerazioni sulla **Circolare INAIL n. 48 del 2 novembre 2017** che per le attività prestate in SW mantiene inalterato l'obbligo assicurativo e la classificazione tariffaria, in quanto la prestazione di lavoro in modalità agile non fa venir meno il possesso dei requisiti oggettivi (rischi e lavorazioni) e soggettivi (caratteristiche delle persone assicurate). In sostanza la circolare conferma che le prestazioni eseguite con modalità operativa di Lavoro Agile non differiscono da quelle normalmente compiute in ambito aziendale.
Sono **tutelati gli infortuni occorsi all'esterno dei locali** aziendali laddove causati da un rischio connesso con la prestazione assicurativa, nonché quelli **in itinere**, inteso in senso ampio, nell'andata e ritorno dal luogo di abitazione o durante il percorso connesso a esigenze della prestazione stessa o a esigenze di conciliazione vita-lavoro purché **con criteri di ragionevolezza**. Per tale motivo gli accordi di Lavoro Agile devono specificare con chiarezza le **attività funzionali svolte all'esterno** dell'azienda in modo che l'INAIL non debba procedere a posteriori ad accertamenti e non debba declinare la tutela adducendo situazioni non contemplate negli accordi originari.
Questa circolare rappresenta un indubbio contributo allo sviluppo dello SW, ma lascia una certa indeterminazione quando la stessa rinvia a criteri di ragionevolezza.
Nel concreto le domande che ci giungono dai colleghi sono:

- se vado a pranzare nel locale a 2 km da casa, dove opero in SW, e ho un incidente, c'è la copertura infortunistica?
- se devo riprendere il figliolo dall'asilo nido che purtroppo è dall'altra parte della città, rispetto al locale dove opero in SW, sono coperto/a "in itinere"?

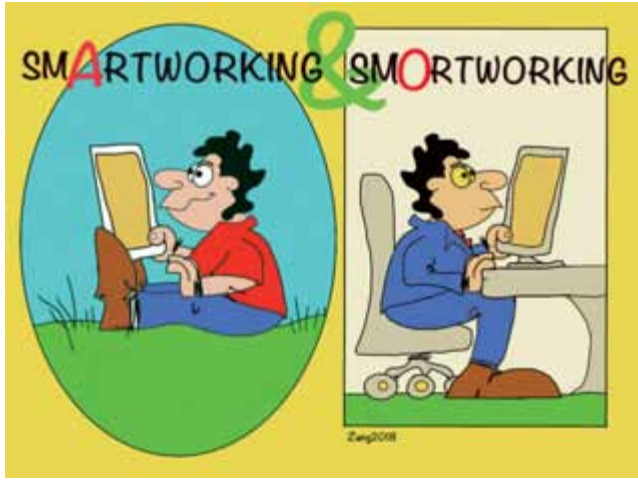
Alcuni suggeriscono di aspettare la giurisprudenza, le prime casistiche e sentenze, ma per noi il problema è già facilmente risolvibile tramite polizze assicurative integrabili in forma sussidiaria a quelle dell'INAIL. Le Compagnie assicurative private offrono già varie coperture RCT/RCO: Responsabilità Civile verso Terzi e/o Prestatori di lavoro che danno copertura a diverse occasioni di infortuni di lavoro senza limitarsi alla sede aziendale, e possono estendersi anche a rischi extraprofessionali purché in sussistenza del rapporto di lavoro.
Una Compagnia assicurativa ci ha segnalato un ampio "clausolario" per dare copertura a varie fattispecie, fra cui alcuni esempi:

- infortuni subiti dai dipendenti dell'assicurato non soggetti all'obbligo di assicurazione INAIL;
- responsabilità civile personale e diretta dei dipendenti dell'assicurato, per danni corporali e materiali involonta-

riamente cagionati a terzi nello svolgimento delle loro mansioni;
- Buona Fede INAIL, per irregolarità derivanti da comprovata e involontaria errata interpretazione delle norme di legge vigenti in materia.

Se si individua la copertura più adatta, il dipendente si sentirà da subito più tutelato e avrà meno remore ad avviarsi verso le nuove modalità operative.
Fra l'altro occorre anche considerare che la Circolare INAIL prevede **che gli strumenti tecnologici siano sempre forniti dal datore di lavoro** e siano sempre sotto la sua stretta sorveglianza, mentre nella realtà sovente si opera sia con gli strumenti aziendali sia con il proprio PC e propri cellulari. Non di rado anche gli alberghi mettono a disposizione postazioni di lavoro con PC dove poter operare. Anche per tutti questi casi è utile che l'azienda si doti di una copertura integrativa.
A questo proposito va detto che diversi accordi prevedono che in presenza di problematiche tecniche che impediscano o ritardino significativamente lo svolgimento delle attività, il lavoratore in SW sia tenuto prontamente a comunicarlo all'azienda e poi a rientrare in sede.
I colleghi che già sperimentano lo SW hanno segnalato che con frequenza queste problematiche sono riferibili ai dispositivi digitali forniti dall'azienda. In tal caso, se ci fosse la copertura assicurativa, sarebbe sufficiente autorizzare il dipendente a proseguire la prestazione con propri dispositivi digitali, in attesa del primo rientro programmato in sede per dar soluzione al problema con una gestione molto più semplice per tutti.
Per quanto riguarda l'**incremento della competitività** (comma 1, art. 18) anche con forme di **organizzazione per fasi, cicli e obiettivi**, va da sé che il Lavoro Agile non può prescindere da una programmazione finalizzata a tempi di consegna, chiusure di periodi amministrativi, gestioni industriali, ma il timore è che gli obiettivi assoggettino il dipendente a nuove "forme di cottimo". È ovvio che occorre una pianificazione delle attività, ma in tale ambito i tempi per l'esecuzione della prestazione per il lavoratore in SW devono essere congrui, sia per l'esecuzione della prestazione stessa, sia per l'evasione della richiesta dal momento in cui essa perviene.
La cultura della presenza fisica ha reso sinora possibile ai responsabili di poter richiedere prestazioni *last minute* ai dipendenti, senza troppi preavvisi. Ora i manager si trovano a dover fronteggiare loro stessi una pianificazione molto più attenta, ma devono saper valutare correttamente i tempi di esecuzione con debiti margini di tolleranza.
Nei colloqui con i colleghi dello SNFIA abbiamo già rilevato che è possibile avere attività lavorative in cui sia i responsabili sia tutto il gruppo di lavoro siano in SW e abbiamo rilevato che le difficoltà maggiori sono quelle dei responsabili che devono acquisire una nuova professionalità mirata alla conoscenza delle potenzialità dei mezzi tecnologici e a una maggiore capacità di programmazione del lavoro.
Per quanto riguarda poi la parità di trattamento economico sono da questionare molti accordi che introducono una peculiare generica negazione degli straordinari.
Se lo schema di orario è molto flessibile, la giornata è considerata a tutti gli effetti solo nella sua durata contrattuale standard, quindi ciò è chiaramente incompatibile con prestazioni di lavoro straordinario. Ma se l'orario è invece fissato come in sede aziendale, allora lo schema di orario resta rigido o con solo una modesta tolleranza di inizio-termine. In tal caso, a mio parere, nulla impedisce a prevedere anche possibili prestazioni di "lavoro straordinario" debitamente remunerate.
Se vi sono poi esigenze estemporanee, non pianificate, picchi di lavoro stagionali, non si può imporre un onere supplementare gratuito ai lavoratori, ma si possono formalizzare e debitamente compensare tali "richieste ulteriori".
A tal proposito è molto interessante il recente accordo del Sindacato tedesco IG Metall: esso parte da un orario base di 35 ore; introduce il diritto "legale" a ridurre l'orario di lavoro fino a 28 ore settimanali (con contestuale taglio dello stipendio) per un periodo da sei mesi a due anni, per poi ritornare all'orario pieno per favorire le varie esigenze personali e familiari e contemporaneamente conviene, in via sperimentale, di poter ricorrere in maniera più estesa a una settimana lavorativa di 40 ore debitamente remunerata per sopperire a eventuali carenze di personale o picchi stagionali.
Riprendendo il tema del trattamento economico, per quanto riguarda altri istituti, come le indennità legate alla reperibilità di informatici o di personale addetto alla sicurezza o alle emergenze, le cui attività potrebbero in parte essere gestite in SW, va da sé che le specifiche "coperture orarie" devono mantenere le indennità già contrattualizzate, così come restano immutati i trattamenti di missione, sebbene con i correttivi per un eventuale percorso diverso da domicilio anziché da sede aziendale.
Per quanto riguarda il buono pasto, esso è ormai accreditato nella maggior parte degli accordi di SW, mentre sulle spese di connessione alle reti digitali Internet vi è ancora "abbastanza sordità".
Con riguardo a quest'ultimo punto alcune aziende, per evitare diatribe, hanno dotato i propri dipendenti di "chiavette" di interconnessione a Internet, salvo poi dover constatare nei fatti che le connessioni sono di qualità scadente e molto instabili. Sarebbe invece molto più semplice supporta-

re il dipendente che opera in SW dal proprio domicilio con "convenzioni quadro" con i gestori di Internet, partecipando alle spese con un riparto negoziato fra fruizione personale e fruizione aziendale, così come del resto è già abituale per diverse convenzioni su cellulari aziendali.
Per quanto riguarda i costi logistici le aziende ottengono sostanziali risparmi, che però non sono "a somma zero" ma sono traslati su altro sito o sul dipendente che opera in SW da casa, il quale però ottiene egli stesso un significativo risparmio sui costi di trasporto. Occorre valutare le reciproche convenienze: di solito vi è un buon bilanciamento di interessi a beneficio di entrambi.
Entrando poi nella gestione operativa, la pari e libera adesione e la tempistica per poter recedere andrebbero focalizzate con tempi più congrui per consentire a entrambi, lavoratore e datore di lavoro, di "organizzarsi" o "riorganizzarsi". Molti degli accordi, prima dell'entrata in vigore della legge, indicavano un preavviso minimo di 15 giorni, o addirittura solo 7 giorni in caso di esigenze aziendali sopravvenute e/o malfunzionamenti di particolare urgenza o gravità, o perfino con effetto immediato e senza preavviso in caso di provvedimenti gestionali o disciplinari nei confronti del lavoratore. È chiaro che tali termini potevano dare origine a strumentalizzazioni.
La legge è ora intervenuta e richiede un **preavviso non inferiore ai 30 giorni**, estesi a 90 per i soggetti diversamente abili, ma non attribuisce comunque alcun diritto del dipendente allo SW né dà garanzia di proseguire nel tempo con le modalità di Lavoro Agile. Il datore di lavoro è libero di mantenere tale impianto, così come il lavoratore è libero di accettare la proposta aziendale o di recedere successivamente.
Su questo punto va segnalato però che in Gran Bretagna la normativa pone già delle tutele a fronte delle richieste dei dipendenti con carichi familiari, laddove il datore di lavoro non può opporsi in specifiche situazioni o deve fornire valide ragioni al diniego. Da segnalare anche che in Olanda nel 2014 è stata approvata una legge che introduce il diritto del lavoratore all'*Homeoffice*.
Perciò su questo aspetto **gli accordi devono porsi in chiave migliorativa**, quantomeno operando su consolidamenti, termini di preavviso molto più ampi e tutele per dipendenti con carichi familiari o con disabilità.



Realizzazione di Giovanni Zanetti

Occorre prendere coscienza dei disturbi diretti e indiretti, delle possibili dipendenze psicologiche e del fenomemo del workaholic (maniaco del lavoro) a cui può portare la iper-connettività.

Per quanto riguarda i rischi e i livelli di iper-connettività, vari sono gli accorgimenti tecnici a ciò deputati: la disattivazione dei server e-mail in orario non lavorativo o previsioni di sanzioni amministrative, ma la misura più efficace è la sensibilizzazione degli individui attraverso un'efficace formazione/educazione che renda consapevole la persona della necessità di tutelare la propria salute. La legge ha già introdotto il diritto alla disconnessione ma ciò implica anche un **dovere passivo di astenersi dalla connessione.**
Occorre prendere coscienza dei disturbi diretti e indiretti, delle **possibili dipendenze psicologiche** e del **fenomemo del *workaholic*** (maniaco del lavoro) a cui può portare la iper-connettività. L'azienda può indubbiamente stabilire delle linee guida di comportamento, ma specifici eventi educativi sarebbero più efficaci, eventi che spiegassero le implicazioni sulla salute psico-fisica e sulla vita sociale. Io stessa riconosco una certa mia "dipendenza" nell'uso del cellulare e do atto del fastidio di mio figlio che mi rimprovera di esserci sempre attaccata.
Comunque, considerati complessivamente gli accordi di SW già esistenti, la legge e la Circolare INAIL, possiamo dire che la modalità SW è già ben "imbastita", ma occorre rivedere qualche punto e i ritocchi vanno fatti.
Mi ricordo sempre la barzelletta dell'omino alla prova del vestito. Il suggerimento della sarta: alzi la spalla, pieghi la gamba, inclini il busto… E il commento del passante al di là della vetrina: bello il vestito, peccato che l'omino l'è sghembo!
Facciamo quindi i ritocchi, togliamo i "difetti", ma nello spirito dello SW di una vera conciliazione vita-lavoro e di una reale valorizzazione della persona e non in un'ottica di mero taglio dei costi. Forse nel breve il risultato non sarà evidente, ma a medio termine sarà vincente. •

Flash News

RESPINTO IL RICORSO CONTRO IL DECRETO POLETTI (2015) DALLA CORTE EUROPEA DEI DIRITTI UMANI

di Giorgio Rioli

Giorgio Rioli
Consigliere Nazionale
Sezione Pensionati

Purtroppo, anche la Corte Europea dei Diritti dell'Uomo ha respinto il ricorso presentato da circa 10.000 pensionati italiani contro la perequazione delle pensioni dal 2012. I giudici di Strasburgo hanno definito irricevibile il ricorso ritenendo che il Decreto Poletti non abbia violato i diritti dei pensionati.
Per la Corte non c'è motivo di dubitare che il legislatore abbia perseguito una causa di pubblica utilità e che la misura non abbia avuto un impatto significativo.
Inoltre i Giudici non condividono il principio che il diritto alla pensione, una volta acquisito, non possa essere cambiato, in quanto il tutto rientra nel potere legislativo degli Stati!!!
Oltre al danno economico anche la beffa "europea". Certo, quei giudici sembrano una casta e si sentono in dovere di non tradire le decisioni dei loro colleghi italiani a discapito della democrazia e dei diritti delle persone "umane". •

UN PARADOSSO

SI PARLA DI LEADERSHIP IGNORANDO COMPLETAMENTE LA PIÙ ISTRUTTIVA E VITALE DELLE ESPERIENZE: QUELLA DI CHI CURA, FA CRESCERE E RENDE FORTE UN ALTRO ESSERE UMANO

di Mariarosaria Cessari
Componente Coordinamento Alleanza

Mariarosaria Cessari

«La maternità è la vigilia della festa della vita, che tutti dovremmo celebrare.»

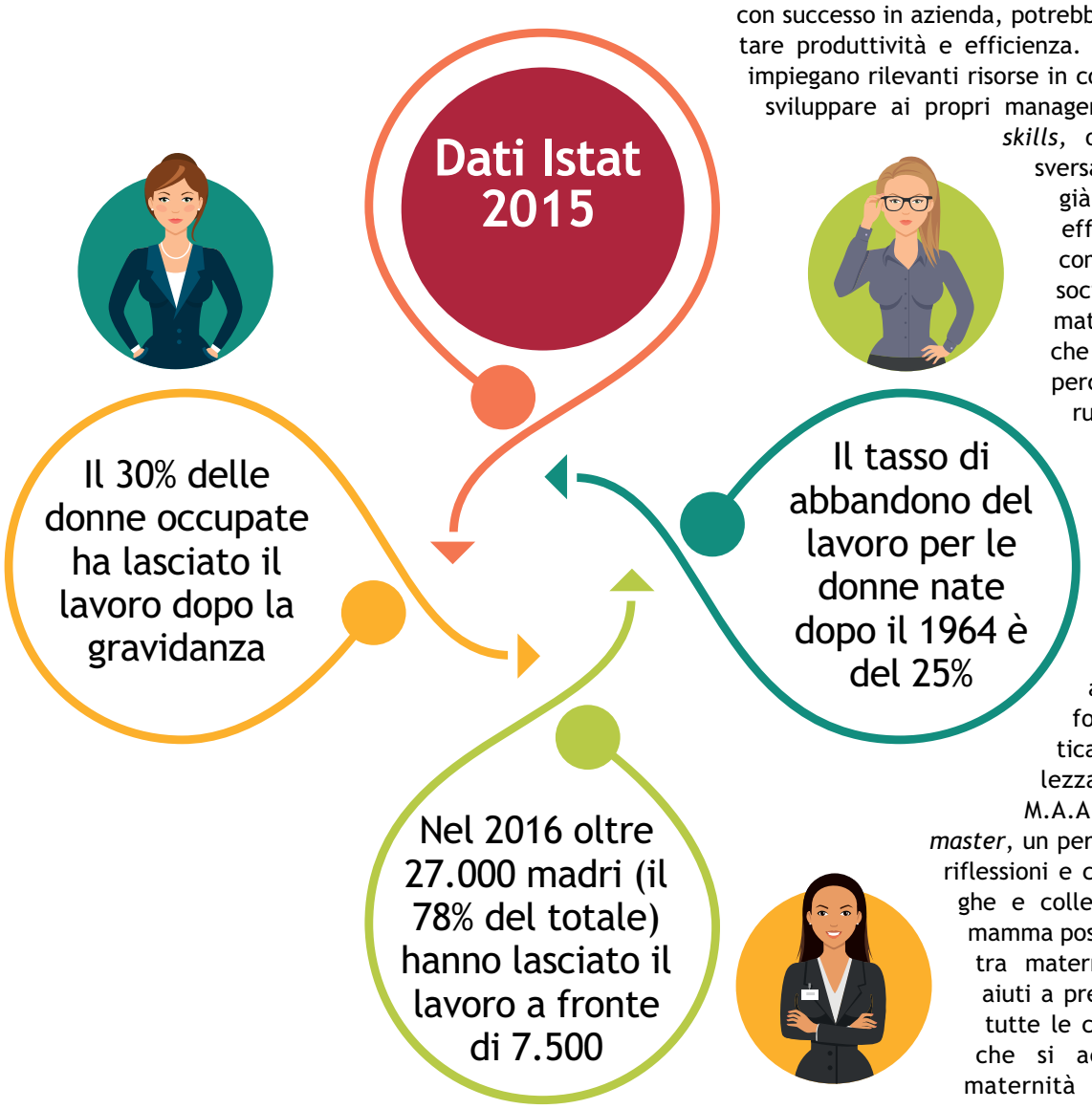
Ylenia a dieci anni diceva che non avrebbe mai voluto figli. Voleva studiare e diventare una manager (sebbene a quell'età non capisse il vero significato della parola). L'idea era quella di una donna indipendente economicamente, con una forte personalità, in grado di ricoprire ruoli manageriali di rilievo e i figli non avevano posto in una vita così piena di successi professionali. Gli anni trascorsero velocemente e Ylenia dopo la laurea trovò un impiego presso un'azienda importante. Non era diventata una dirigente. Aveva un ruolo marginale, ma si sentiva molto gratificata e, soprattutto, stimata da colleghi e superiori anche quando decise di sposarsi e di avere dei figli. Continuava, infatti, a giudicare deboli quelle donne che dopo la nascita di un figlio abbandonavano il lavoro, tanto che, dopo la maternità obbligatoria, Ylenia tornò subito a lavorare e non passò molto tempo che le offrirono addirittura un incarico di maggiore responsabilità. Sembrava che non fosse cambiato nulla. In realtà era cambiato tutto. Gradualmente aveva iniziato a guardare la vita da una nuova prospettiva, quella di una donna che è madre e lavoratrice, ritrovandosi, senza neanche accorgersene, in un vortice di cose da fare e senza avere tempo per tutto. Gli anni trascorsero velocemente e i bambini cominciarono a frequentare la primaria. Una scuola privata naturalmente che garantiva un tempo pieno e con attività extrascolastiche a pagamento fino alle 17.00, ma dopo? A questo punto la giovane donna iniziò a porsi delle domande. Era giusto lasciare i bambini a scuola fino a tardi? o sarebbe stato preferibile affidarli alle cure di una tata? Qualunque fosse stata la decisione, il risultato a fine mese sarebbe stato un conto corrente prosciugato e continui sensi di colpa.

Quella di Ylenia è la situazione che vivono quotidianamente tante donne. Storie vere, di donne comuni continuamente divise tra lavoro e famiglia. È proprio questo il punto. Innanzitutto si sceglie di diventare madri sempre più tardi e poi si è costrette a una scelta. Secondo gli ultimi dati Istat 2015, il 30% delle donne occupate ha lasciato il lavoro dopo la gravidanza. Il tasso di abbandono del lavoro per le donne nate dopo il 1964 è del 25% e il dato risente della crisi, essendo peggiorato tra il 2005 e il 2012. In Italia le dimissioni o risoluzioni dei contratti di lavoro

riguardano soprattutto le madri lavoratrici: nel 2016 oltre 27.000 madri (il 78% del totale) hanno lasciato il lavoro a fronte di 7.500 padri (di questi i tre quarti hanno semplicemente cambiato azienda). I dati dimostrano, inoltre, come l'Italia sia il Paese con il minor tasso di natalità e il maggior tasso di disoccupazione femminile, soprattutto a causa dei pochi servizi offerti a sostegno della maternità e alla difficoltà di conciliazione tra vita familiare e professionale. Nonostante le lotte per la parità abbiano portato a una notevole emancipazione e, più recentemente, all'attuazione di interventi di sostegno, il bilanciamento dei due impegni sembra ancora molto difficile.

Ylenia è riuscita a ottenere un part-time.

Ce l'ha fatta! Ancora troppe donne però o rinunciano alla carriera, se non addirittura a un impiego, o preferiscono non formare una famiglia: una grave perdita per il mondo del lavoro. Le aziende perdono il capitale umano costituito dalle donne che abbandonano il lavoro dopo i figli, proprio nel momento in cui diventano più competenti. Alla nascita di un figlio le donne acquisiscono nuove abilità tipiche del leader: autorevolezza, intensità di relazione, investimento continuo sull'altro, capacità di ascolto, strategie motivazionali, senso di responsabilità, capacità di analizzare e semplificare situazioni nuove e complesse, empatia, concentrazione, gestione del tempo, *problem solving*, agilità mentale. Sono queste solo alcune delle competenze che si sviluppano nell'arco della maternità e che la genitorialità allena e che, se applicate e valorizzate con successo in azienda, potrebbero consentire di aumentare produttività e efficienza. D'altra parte le aziende impiegano rilevanti risorse in corsi di formazione per far sviluppare ai propri manager queste cosiddette *soft skills*, ovvero competenze trasversali, quando invece esiste già una palestra di provata efficacia in casa propria, come è la maternità. Una società sana capisce che la maternità è un'opportunità e che le disparità si verificano perché l'idea culturale del ruolo della maternità è in conflitto con l'idea di *lavoratore ideale*. Diventare madri è un master d'alto livello. Si ritorna al lavoro più tenaci, più capaci di affrontare le difficoltà, più mature. Le aziende hanno un ruolo fondamentale in quest'ottica e su questa consapevolezza nel 2012 è nato M.A.A.M. *Maternity as a master*, un percorso digitale di training, riflessioni e confronto con altre colleghe e colleghi per far sì che ogni mamma possa creare il proprio ponte tra maternità e professione, che aiuti a prendere consapevolezza di tutte le competenze soft e abilità che si acquisiscono durante la maternità e che possono essere



messe a frutto una volta al lavoro, trasformando la genitorialità in un master; la maternità da considerare non più un'anomalia e un ostacolo ma un'opportunità che rende le aziende più competitive. Una piattaforma di e-learning già inserita in molte aziende italiane come Alleanza.
Tra gli utili "strumenti di conciliazione" per le donne e i modelli alternativi di business si può fare riferimento allora a:

- gli asili nido aziendali e, dove non è possibile, la sottoscrizione di convenzioni per agevolare le dipendenti con figli;
- i corsi di rientro dalla maternità, per aiutare le donne a recuperare i pezzi della vita aziendale che si sono persi durante il congedo, e il percorso digitale di training M.A.A.M., (due iniziative rivolte alle mamme già Alleanza con il progetto *Back to work* e *MAAM Experience*);
- il part-time, che viene chiesto per riuscire a conciliare vita personale e lavoro. Una richiesta che diventa obbligatoria nel momento in cui l'organizzazione del lavoro è pensata su modelli tradizionali in cui si continua a valutare i dipendenti sulla base della presenza o dell'assenza, ma che non valorizza mai appieno l'apporto delle donne. Se invece si introducessero criteri diversi come il raggiungimento di obiettivi, la capacità di innovare, la capacità di creare consenso nelle decisioni, si potrebbe essere in grado di valorizzare di più il talento femminile;
- lo Smart Working, come modo di cambiare l'organizzazione del lavoro che, introducendo orari flessibili, potrebbe aiutare molte colleghe mamme a non trovarsi più di fronte alla scelta obbligata del part-time.

Il 25 maggio scorso in Alleanza è stato condiviso con le OO.SS. il nuovo Piano Formativo FBA di Gruppo Generali denominato *Gruppo Generali: la strategia in evoluzione*. Comprenderà le iniziative formative mirate alla riconversione o alla formazione di nuove professionalità, sarà finalizzato a promuovere la cultura dello Smart Working, mirato alla valorizzazione della *Diversity* e per Alleanza sarà composto da:

- superare i pregiudizi inconsci;
- M.A.A.M. (Maternity as a master);
- M.A.A.M. Experience;
- valorizzare le diversità;
- *Empowerment* femminile.

Queste pratiche, tuttavia, non funzioneranno se all'interno delle aziende non avverrà un reale e sentito cambiamento nella cultura manageriale e anche a livelli più bassi delle organizzazioni che continuano a giudicare la maternità come un momento di crisi aziendale. Non è questione di legislazione, che esiste. È questione di regole del gioco collettivo. Regole vuol dire orari, ferie, permessi, promozioni, carriere. Vuol dire sguardi: quelli di chi ti fa capire che andar via presto o arrivare tardi, sai com'è, non va bene. Una maternità non è un impiccio né una malattia. Spesso la mamma che lavora è considerata poco professionale, poco affidabile e poco produttiva perché ha una scala di priorità differente e ciò induce superiori e colleghi ad assumere atteggiamenti offensivi che possono determinare sfiducia verso se stesse nel momento, invece, di maggiore sviluppo personale e professionale. Comportamenti lesivi e diffusi proprio in quelle aziende che poi investono ingenti capitali per il reclutamento di personale dotato di *soft skills*.

Realizzazione di Giovanni Zanetti

Il problema esiste e parlarne serve a esorcizzarlo, non a risolverlo purtroppo. La maternità è la vigilia della festa della vita, che tutti dovremmo celebrare. Lo facciamo? No. Con queste carriere, con queste aspettative, con questi luoghi di lavoro e con questi colleghi, una giovane donna italiana deve scegliere: figli o carriera. C'è una terza via: il sacrificio disumano. Ma non si può e non si deve chiedere. •

LA CITTÀ DEL FUTURO

A colloquio con Carlo Ratti

«Un famoso studio dell'Università di Oxford ha stimato che, per quasi la metà, i lavori oggi esistenti saranno resi obsoleti nei prossimi decenni. La risposta sta probabilmente nell'educazione, e in altre due parole chiave: transizione e redistribuzione.»

Architetto e ingegnere, Carlo Ratti insegna al MIT di Boston, dove dirige il Senseable City Laboratory. Copresidente del World Economic Forum Global Future Council su Città e Urbanizzazione e *special advisor* presso la Commissione Europea su Digitale e Smart Cities, è considerato tra i protagonisti del dibattito che a livello mondiale riguarda l'influenza delle nuove tecnologie in campo urbano. Molti suoi lavori sono stati esposti da istituzioni culturali tra cui la Biennale di Venezia, il Design Museum di Barcellona, il Science Museum di Londra e il MoMA di New York. Il numero di prossima uscita della prestigiosa rivista di architettura e arti «Anfione e Zeto» dedicherà proprio a Ratti un approfondimento che prende le mosse dal lavoro di progettazione della nuova sede della Fondazione Agnelli, realizzato dallo Studio Carlo Ratti Associati (cfr. www.carloratti.com n.d.r.) che ha sede a Torino. «Quello che colpisce nell'opera di Ratti — spiega il direttore di A e Z, Margherita Petranzan, a sua volta architetto e progettista di caratura internazionale (cfr. www.margheritapetranzan.it n.d.r.) — è la poliedricità che dimostra sul piano dell'individuazione delle problematiche che insistono sul fare architettura oggi. Il tema che abbiamo scelto per questo numero è *Relazioni;* il modo di procedere di Ratti si innesta molto bene nel tessuto semantico che questa parola disegna, in quanto la ricerca del futuro delle sue realizzazioni parte sempre dal rispetto per l'esistente. C'è insomma nel suo operare una discrezione di fondo nel promuovere il cambiamento, che ha una profonda radice etica, come dimostra lo stesso sviluppo del Senseable City Lab».

Carlo Ratti

Nel saggio *La città di domani*, scritto con Matthew Claudel che è uno dei ricercatori del Senseable City Lab, lo studioso si spinge un "passo oltre" l'incrocio tra tecnologia, progettazione e visione del futuro. La ricerca assume infatti un importante rilievo politico, aprendo il fronte dell'analisi sul "diritto alla città" nella società globalizzata. Nuove forme di convivenza possibili si fanno strada in relazione all'evoluzione dei contesti urbani e della moderna *forma urbis*. Al di là dei "non-luoghi", celebre definizione dell'antropologo francese Marc Augé, bisognerà (questo il messaggio di fondo degli autori) misurarsi con una riemersione dello spazio pubblico partecipato che rimette al centro il lavoro umano, come imprescindibile motore di sviluppo e di progresso.

Professor Ratti, nel precedente interessante saggio *Architettura Open Source* aveva affrontato la trasformazione del modo di progettare sulla spinta dei nuovi modelli partecipativi gene-

rati dallo sviluppo delle reti digitali. Con *La città di domani* su quali aspetti intende insistere?
L'osservazione generale è che le sfide delle nuove tecnologie digitali ci impongono di pensare in modo diverso la città. Tuttavia, se vogliamo soprattutto rivolgerci ai soli progettisti, credo sia necessaria una revisione di molti degli assunti su cui si è basata la nostra professione nel passato più o meno recente.
Credo dobbiamo disfarci della presunzione tipica del Movimento Moderno secondo la quale l'architetto è il solo a sapere e a poter dettare come ridisegnare i modi di vivere. Attenzione, però: una volta messe a punto queste critiche, la nostra idea non deve essere quella di compiere un sacrificio del progettista sull'altare di quella "architettura senza architetti" di moda qualche decennio fa, e che ancora oggi ogni tanto ritorna in chiave terzomondista.

Quale dovrebbe essere l'identità dell'architetto nelle città "multipolari" che caratterizzano la contemporaneità?
Dobbiamo pensare a una figura che, di fronte alla crescente complessità sociale e tecnica, non abbia più interesse a proporsi come "eroico solista", ma sappia agire in un contesto collettivo, quasi come un direttore d'orchestra, coordinando figure diverse con interessi e capacità diverse. Questa figura — l'architetto corale — credo ci permetterebbe di superare in modo positivo un momento per l'architettura incerto come quello attuale. Per usare le parole del grande inventore americano Buckminster Fuller, potremmo dire di essere in bilico tra "Utopia o Oblio".

«La città è un'onda in movimento», mi rifaccio a una celebre definizione del sociologo Franco Ferrarotti. Probabilmente la città ritratto, quella raccontata da studiosi come Franco Purini, che si rifà a un modello rinascimentale, non esiste più. Nella prima parte del saggio viene utilizzata una definizione complessa: *Futurecraft*, una sorta di tavolozza proiettata su un futuro che ci riguarda. La domanda è: come, e dove vivremo domani?
Non volendo predire il domani, evito di rispondere alla domanda! Mi limito a un commento: sono convinto che la *forma urbis* di cui mi chiedeva prima non sarà sottoposta a stravolgimenti eccessivi.
I *Fundamentals* descritti da Rem Koolhaas alla Biennale di Venezia del 2014 sono destinati a restare tali, se non altro per limiti fisici e funzionali insormontabili. A cambiare insomma non sarà tanto l'aspetto, quanto le modalità di relazione all'interno dello spazio: come ci spostiamo, ci incontriamo, discutiamo, lavoriamo, o facciamo acquisti. *Futurecraft* vuol dire tracciare un processo collaborativo di definizione del domani. Un domani non da predire, ma da costruire insieme.

Quali sono le conseguenze di questo che si può definire come un passaggio d'epoca?
Mi piace molto il modo in cui il grande filosofo americano John Dewey descrive l'arte: «Works of art are the most intimate and energetic means of aiding individuals to share in the arts of living». Quest'idea compare anche nella bellissima definizione di design — inteso nell'accezione anglosassone di progetto — data da Herbert Simon: «La scienza si occupa del mondo com'è... mentre il design esplora come dovrebbe essere». Ecco, direi che arte, architettura, design, ingegneria e molte altre discipline che esplorano e trasformano l'artificiale hanno questo in comune: la voglia di inventare nuovi universi. Il punto non è rivolgersi ai modelli del passato, che rispondono ad altre esigenze ed epoche storiche, occorre piuttosto saper guardare avanti con intelligenza e consapevolezza.

Le città "magneti umani"

Le città continuano ad essere dei "magneti umani". La popolazione urbana cresce infatti al ritmo di 250mila abitanti al giorno. Quali sono le conseguenze di tutto questo? La piccola dimensione, che ha da sempre connotato il tessuto umano e antropologico e anche paesaggistico di Paesi come l'Italia, è destinata a scomparire per lasciare spazio alle megalopoli assorbenti, destinate a concentrare know-how, tecnologie, risorse e professionalità emergenti?
La cifra dei 250mila abitanti al giorno è stata evidenziata da molti studiosi, tra cui Richard Rogers negli anni Novanta. Questo per dire che la crescita demografica urbana ormai va in scena da un tempo sufficientemente lungo da consentirci alcune osservazioni di base rispetto alle possibili direttrici di sviluppo. Innanzitutto si tratta di una cifra deformata da quello che sta succedendo nei Paesi emergenti: in Europa e Nord America la maggior parte delle città non sta crescendo.
Inoltre le nuove migrazioni urbane non si concentrano solo nelle megalopoli. È però vero che, nella contrapposizione tra metropoli e provincia, si stanno evidenziando fratture di ordine sociale, politico ed economico: pensiamo ai recenti risultati elettorali in Italia, Gran Bretagna e Stati Uniti, solo per riportare gli esempi più controversi. In tutti questi Paesi le grandi aree urbane hanno espresso messaggi di apertura, le altre invece si sono abbandonate alle sirene della paura.

La città è da sempre il luogo di elezione di architetti, sociologi, urbanisti; oggi i grandi contesti sono sempre più

popolati da giganti dell'informatica. Quali sono le conseguenze di questo mutamento destinato non solo a incidere sul paesaggio urbano e antropologico, ma anche più in generale sugli equilibri di potere?
Non credo che i giganti dell'informatica — almeno per ora — costituiscano una minaccia per le città. Noto invece qualcosa di molto positivo: un approccio sempre più "anti disciplinare". Partiamo dalle università.
Qualche decennio fa, le questioni digitali erano appannaggio dei soli dipartimenti di informatica e quelle urbane delle scuole di architettura. Poi, gradualmente, abbiamo assistito a una ibridazione che ha chiamato in causa altri professionisti. Il risultato è quell'approccio "anti disciplinare" che ci è molto caro, e per il quale oggi, nel nostro laboratorio di ricerca al MIT, convivono architetti e informatici, fisici e sociologi, matematici e designer.

La sicurezza è uno dei grandi temi del nostro tempo. In contesti abitativi dominati da Reti, sensori, IOT, quali scenari si aprono sul fronte della *privacy* e della possibile sottrazione di dati sensibili?
Si aprono scenari potenzialmente inquietanti, se non gestiti in modo appropriato. Mi viene in mente il Calvino della *Memoria del Mondo*, e quel racconto di una società distopica che, per molti versi, ha punti di contatto con il nostro presente. Di fatto abbiamo già perso la nostra privacy, anche se non ce ne siamo accorti — e si tratta di un'osservazione che tocca tutti gli aspetti delle nostre vite, non solo le città. Dobbiamo ora evitare che la situazione degeneri: penso in particolare all'enorme asimmetria che esiste — quando si parla di accesso e possesso dei dati — tra pochi giganti informatici e tutti gli altri attori sociali.
Per fortuna negli ultimi anni, soprattutto in Europa, è emersa una maggiore sensibilità rispetto a questi temi. Pensiamo al recente provvedimento *GDPR — General Data Protection Regulation*, che potrebbe cambiare le regole del gioco mondiale.

Gli architetti possono svolgere un ruolo nella *governance* strategica del rischio informatico, aspetto sempre più al centro dell'attenzione se si guarda alla dimensione di una paura collettiva crescente rispetto a fenomeni come il terrorismo internazionale, che stanno di fatto modificando non solo il paesaggio urbano, ma anche le abitudini e gli stili di vita?
Credo che possano e debbano farlo, portando con sé quel bagaglio non soltanto tecnico ma anche umanistico che è proprio del nostro mestiere. Se non riusciranno in questo intento, verranno rimpiazzati da altre figure che presentano un taglio più squisitamente tecnico/burocratico: e questo, al di là di ogni interesse corporativo, credo sarebbe una perdita per tutti.

La rete come opportunità verso la cittadinanza attiva

Nel terzo capitolo dedicato alle *wiki city* si parla di un duplice paradigma urbano: *top-down* / *botton-up*. Tali modelli dovrebbero tendere a un'integrazione. A suo avviso, in una dimensione urbana in divenire come quella che viviamo, ci potrà essere spazio per una cittadinanza attiva?
Mi auguro di sì. Le Reti ci offrono molte nuove opportunità, ma sta a noi coglierle.

In altri termini è possibile mettere al centro dell'innovazione tecnologia il cittadino che, come si sta vedendo nei più diversi contesti, appare sempre più escluso dai processi di decisione politica?
Credo che sia fondamentale: la *Smart City* non si costruisce solo dall'alto. Intendiamoci, il pubblico ha di certo un ruolo da giocare. Ad esempio il sostegno alla ricerca accademica, o l'intervento in ambiti che possono apparire meno "attraenti" al capitale di rischio — come lo smaltimento dei rifiuti o la gestione delle acque. In generale però credo che i governi dovrebbero soprattutto impiegare i loro fondi per promuovere una cittadinanza attiva e per sviluppare un ecosistema di innovazione organica rivolto alla città, simile a quello che sta crescendo naturalmente in Silicon Valley. Si tratta, come si vede, più di un approccio dal basso che di schemi dall'alto verso il basso.

Un altro aspetto molto dibattuto riguarda l'utilizzazione delle tecnologie come fattore abilitante, decisivo per ridurre la polarizzazione della società, attenuare il divario tra ricchi e poveri e superare il classico scarto tra centro e periferia. A che punto siamo su questo delicato aspetto?
Anche in questo caso si tratta di sfide aperte, che possono prendere una piega o l'altra a seconda delle scelte che riusciremo a compiere. Sono personalmente ottimista, anche se credo che una regolamentazione sia necessaria. Pensiamo all'impatto dell'intelligenza artificiale e dei processi di automazione sul mondo del lavoro. Un famoso studio dell'Università di Oxford ha stimato che, per quasi la metà, i lavori oggi esistenti saranno resi obsoleti nei prossimi decenni. La risposta sta probabilmente nell'educazione, e in altre due parole chiave: transizione e redistribuzione.

Le élite globali possiedono i requisiti di preparazione, sensibilità etica e professionale necessari a indirizzare il prepotente sviluppo scientifico e tecnologico verso scopi coerenti con il progresso dell'uomo?
Quando parlo di "Transizione" intendo capacità di saper gestire gli sconvolgimenti tecnologici odierni senza esserne

travolti. Per aiutare chi ha perso un lavoro oggi a trovarne un altro domani — e per educare le nuove generazioni alle professioni del futuro. "Ridistribuzione" vuol dire invece chiedersi a chi andranno i vantaggi di questo nuovo mondo. A chi ha investito capitali? O a chi è rimasto disoccupato?

Risponda lei a questi interrogativi…

Un'idea sarebbe quella di far pagare le tasse ai robot o alle nuove intelligenze artificiali. Vuol dire semplicemente tassare il capitale e trasferire reddito a chi magari ha perso il proprio posto di lavoro. Una proposta sfortunatamente bocciata dal Parlamento Europeo qualche mese fa, ma che ha trovato un sostenitore inatteso in Bill Gates. Se sapremo gestire transizione e redistribuzione il futuro potrebbe offrirci molte opportunità. Come scriveva il grande storico americano Lewis Mumford nel secolo scorso: «Il beneficio maggiore della meccanizzazione non è l'eliminazione del lavoro» bensì la sostituzione di un lavoro meno piacevole con altro più creativo e a maggior valore aggiunto.

Tra futuristi e gondolieri

Sanità, traffico, reti mobili, *personal communication* sono tutti ambiti strategici di manifestazione dell'innovazione. Occorreranno professionalità multidisciplinari insieme a una grande capacità di visione per gestire l'elevato grado di complessità che caratterizza la rete dei sistemi a ogni livello. Lei si muove da una parte all'altra dell'oceano: l'Italia sul terreno della qualità professionale, delle competenze e della competitività in che posizione si colloca?

Credo che l'Italia sia un Paese che — come ha scritto il mio amico Giuliano da Empoli — si divide tra "futuristi e gondolieri": tra chi vorrebbe buttar via tutto per lanciarsi nel domani e chi invece si aggrappa al passato. Per innovare veramente invece è necessario partire dal presente e migliorarlo. Si tratta di quell'atteggiamento già delineato da Italo Calvino. Torno a citare il grande scrittore ricordando un passaggio finale delle *Città invisibili*: un modo di procedere «rischioso esige attenzione e apprendimento continui: cercare e saper riconoscere chi e cosa, in mezzo all'inferno, non è inferno, e farlo durare, e dargli spazio». In modo più specifico, se parliamo di qualità professionale, la situazione nelle nostre università è un po' a macchia di leopardo e cambia molto anche solo da un dipartimento all'altro. Detto questo, mi sembra che i Politecnici di Torino e Milano mantengano sempre un alto profilo: è da lì che provengono molte delle persone che lavorano con noi a Torino, Boston e Singapore. Ma per fortuna si trovano eccellenze un po' ovunque nel Paese.

La riemersione di uno spazio pubblico partecipato

Per *Senseable City* cosa si intende? Si tratta di uno stadio di superamento delle *Smart City*, definizione che comincia ad essere criticata da molti studiosi?

Non mi piace il nome *Smart City* per le sue assonanze tecnocratiche, a cui non mi sento vicino. *Senseable City* è una città capace di sentire ma anche sensibile, con la sua vocazione a integrare aspetti umanistici nell'analisi digitale della città. Quando abbiamo aperto il nostro laboratorio presso il MIT, nel 2004 erano ancora in pochi a parlare di *Smart City*: non esisteva l'IPhone, e a malapena si sapeva cosa fosse Facebook. Non saprei quindi se si tratta di un superamento: però mi fa piacere che gli aspetti per i quali si criticano le città intelligenti oggi sono quelli che avevamo già individuato quindici anni fa.

Credevamo, sulla scorta dell'insegnamento di antropologi come Marc Augé, che l'unica realtà era quella dei "non-luoghi". Invece Lei ci ricorda che i bit non hanno cancellato la distanza e hanno ridato significato ai luoghi. È in questa riemersione di uno spazio pubblico partecipato, segnato non dall'omologazione ma dalla differenza antropologica e urbana che si può realizzare il "diritto alla città" auspicato da Henri Lefebvre?

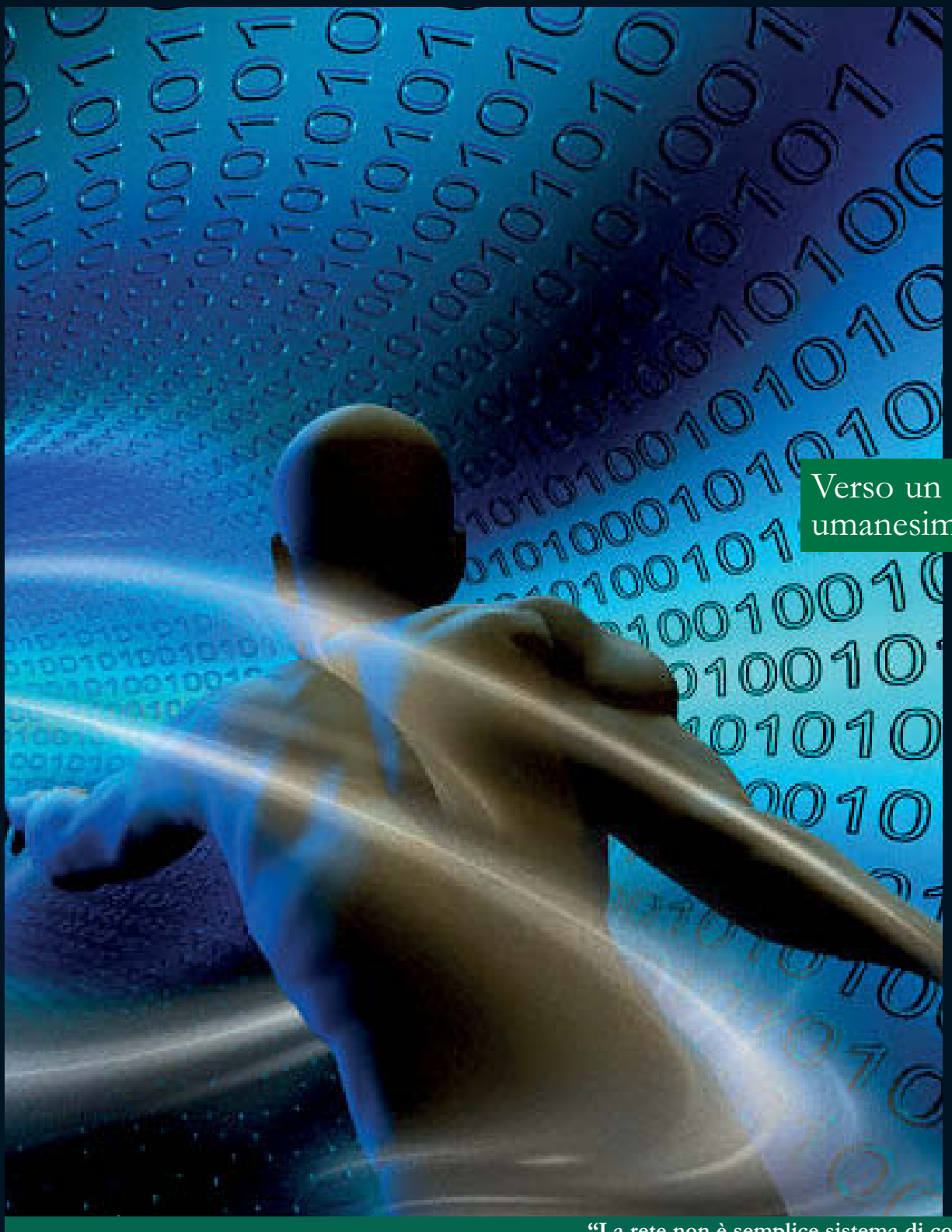
È vero, negli anni Novanta si credeva anche che Internet avrebbe cancellato lo spazio fisico. Non è stato affatto così. Il diritto alla città così come proposto da Lefebvre è una chiara ispirazione, ma sarebbe semplicistico negare che come progettisti agiamo in un contesto socio-economico del tutto diverso e molto più complesso rispetto ad allora.

Hakerare la città, il saggio si conclude così. È un auspicio, una provocazione, la ricerca di un nuovo soggetto politico che possa aiutarci a diventare autentici "costruttori di futuro"?

È un invito all'azione e alla discussione collettiva, in linea con il principio di *Futurecraft* di cui abbiamo parlato prima!

MC

snfia
IL SINDACATO DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ ASSICURATIVE



Verso un neo umanesimo digitale

"La rete non è semplice sistema di connessione, è piuttosto una parte integrante di costruzione del valore, un'intelligenza attiva"
(Manuel Castells)

snfia

IL SINDACATO DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ ASSICURATIVE

WWW.SNFIA.ORG